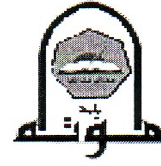


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية في شركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين فيها

إعداد الطالب

عبد الرزاق فيصل الدويش

إشراف

الأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــا

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـــــة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2009

الإهداء

إلى خادم الحرمين الشريفين الملك عبدا بن عبدالعزيز آل سعود الأب الحـاني والقائد الباني حفظه ا .

إلى والدتي حفظها ا .

إلى زوجتي وأبنائي وابنتي الذين وقفوا إلى جانبي .

إلى كل من يعمل على مواكبة المعرفة في سبيل الرقي .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

عبدالرزاق الدويش

الشكر والتقدير

أشكر ا سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح وسدد خطاي . ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور علي العضايلة الذي أشرف على هذا العمل،، ولم يبخل بجهدٍ، أو نصيحةٍ دون ملل، وبصورة رائعة جادة، وكان مثالاً للعالم القدوة بخلقه وبعلمه.

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة وهم الأستاذ الدكتور زياد المعشر والدكتور معتصم المجالي والدكتور محمد عواد على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، كما أشكر جميع العاملين في جامعة مؤتة على ما قدموه من جهد وخدمات طيلة سنوات الدراسة، وأخص جميع الأساتذة الذين نهلت من علمهم الوفير.

وكل شكري للعاملين في الشركة السعودية سابك على تسهيلهم عملية الاستجابة لأداة الدراسة .

لهم مني جميعاً كل الشكر والتقدير

عبدالرزاق الدويش

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية في شركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين فيها

عبدالرزاق فيصل الدويش

جامعة مؤتة، 2009

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي في شركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القياديين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم أستخدام استبانة محكمة مكونة من جزأين الأول: استبانة (Bass) المطورة والتي تمثل القيادة التحويلية، والجزء الثاني: التطوير التتنظيمي، شكلت مجتمع الدراسة عينة الدراسة نفسها ، وقد تم توزيع (383) استبانة من خلال إرسالها إلى شركة سابك، كان صالحاً منها (306) ، واستخدمت الرزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical Package of social sciences (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، أن ممارسه القيادة التحويلية لدى القياديين في شركة سابك جاءت بدرجة عالية في ثلاثة أبعاد هي بعد (التأثير المثالي) المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بعد (الدافعية الإلهامية)، وبعد (الحافز العقلي) المرتبة الثالثة، وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بعد (الاعتبار الفردي) وبدرجة ممارسة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن ممارسة القياديون العاملون في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية للتطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعه. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في التطوير التنظيمي وذلك على المستوى الكلي للقيادة التحويلية وكذلك الابعاد الفرعية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي)، كما اظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل الاداريين يعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، اظهرت النتائج وجود فروق في درجة ممارسة التطوير التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة ولصالح الاداريين من ذوي الخبرة الاعلى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: تعميم تجربة شركة سابك على مستوى المملكة العربية السعودية كنموذج رائد في القيادة الناجحة. ضرورة الاهتمام باحتياجات الأفراد ومشكلاتهم في الشركات، وفي الشركات والمنظمات المماثلة لها. السعي إلى أحتواء الجماعات غير الرسمية والتي قد تؤثر على أداء العاملين. إجراء دراسة مماثلة تتعلق بواقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي في المؤسسات والدوائر الحكومية. وتبني عملية التطوير التنظيمي كمدخل لعملية التغيير عند تطوير المنظمات والمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

Abstract

The Status of Transformational leadership and its Impact on the Organizational Development: Analytical Study in SABIC Company in Saudi Arabia from the administratives point of view

Prepared by:

Abdulrazag Aldweesh

Mu'tah University ,2009

This study aimed at investigating the status of transformational leadership and its impact on the organizational development in SABIC company in Saudi Arabia from the administratives point of view. For the end of answering the study questions, the researcher used a verified questionnaire which consisted of two parts. The first part was (Bass,1990) questionnaire related to trnsformational leadership; the second part was (organizational development) questionnaire. The population of the study consisted of (383) individuales,the questionnaires were distributed to all the study subjects and only (306) questionnaires were usable , (SPSS) was used to analyze the study data statistically.

The results of the study showed the following:

1. The transformational leadership practices by the administratives in SABIC Company were high in three dimensions: the (ideal effect) was in the first rank, the (motivational inspiration) was in the second rank, the (intellectual incentive) was in the third rank and the (personal attention) was in the fourth rank.
2. There were statistically significant differences for the overall, subsidiary levels of transformational leadership in the organizational development.
3. There were no statistically significant differences in the degree of transformational leadership practices by the administratives that could be attributed to (gender, scientific qualification, age, years of experience, job title).
4. There were statistically significant differences in the degree of organizational development practices by the administratives that was attributed to years of experience variable and in favor for those who have more years of experience.

The study came to the following recommendations:

1. Generalizing SABIC Company experience as an ideal model for successful leadership in Saudi Arabia.
2. The utmost necessity of taking care of individuals needs and solving their problems in the organizations and dealing with alien groups within the organizations
3. Conducting a similar study in the field of the reality of transformational leadership and its impact on the organizational development in Saudi public institutions.
4. Adopting the organizational development as a method for the change process when developing the Saudi public institutions.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

في ظل التحديات والمتطلبات التي فرضتها التطورات التكنولوجية والعلمية وما رافقها من انفجار معرفي، أصبحت الإدارة في المنظمات المختلفة تسعى إلى التجديد والتطوير وتبني أساليب تهدف إلى زيادة الفاعلية والكفاءة والإبداع والجودة، والمنافسة، كذلك وجدت المنظمات لزاماً عليها مواجهة متغيرات جديدة من وقت لآخر، حيث إن المتغيرات تفرض إجراء تعديلات وتغيرات أساسية في تلك المنظمات بهدف الملائمة والانسجام مع الظروف البيئية المتطورة، وحتى يتسنى لتلك المؤسسات والمنظمات القيام بدورها بشكل يضمن لها إدارة الأزمات وتجنب المخاطر والمحافظة على الاستمرارية والكفاءة.

إن عملية التطوير ليست عملية عشوائية بل هي عملية تتبنى أساليب علمية تتمثل في تبني أنماط قيادية متنوعة وفق خطوات عملية علمية مدروسة تهدف إلى تحقيق التطوير، وزيادة كفاءة العنصر البشري، والارتفاع بالمستوى الفكري والثقافي لكل الطاقات، فهي عملية تكوين الكوادر التنظيمية والعلمية والإدارية والفنية وبنائها على المستويات القادرة على تفعيل عمل المنظمات المختلفة وزيادة أنتاجها وأرباحها.

ولعل ماسبق يحتاج إلى القيادة الناجحة التي تعد أحد أهم عناصر العمل الإداري، وأساس نجاحه، سواء في مؤسسات القطاع الخاص، أو في القطاع العام. ووفقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة فان أهمية القيادة بشكل عام، والقيادة التحويلية بشكل خاص، تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك العاملين في المنظمة، وتحريكهم للعمل والإنجاز. ولا يتوقف دور القيادة عند الإشراف والتوجيه، بل تضطلع قيادات أي منظمة عادة بمهمات كبيرة على رأس سلمها مسئولية اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، ومن ثم متابعة تنفيذها، كما تعنى القيادات الإدارية بشكل رئيس بتحفيز العاملين للعمل المثمر والوصول معهم وبهم إلى مستوى

معين من الأداء بشكل متوازن، يحقق الإنجاز ويؤدي إلى تنمية المهـارات المختلفـة للعاملين. وفي سبيل تحقيق أهدافها، تهتم القيادة بعنصر الاتصال، وتبادل المعلومـات، جنباً إلى جنب مع وضع سياسة للمتابعة و الرقابة للتأكد من تنفيذ أهداف المؤسسة فـي الوقت المحدد وبالكلفة المعقولة.

ولقد أعتبرت القيادة محور العملية الإدارية وقلبها النابض، والأداة الرئيسة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، إذ تعتبر القيادة المتميزة أحدى سمات المنظمـات الناجحة.

وتعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً تم التركيز عليه في كثير من الدراسـات، وهي تركز على عملية تغير الأفراد وتحويلهم إلى أفراد فاعلين في المنظمة، و تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة المدى، وتشمل تقويم دوافـع الأفـراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، وهي عملية تندرج ضمن القيادات ذات الـصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية.

يعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في منظمات العمل من أهـم العمليـات التـي يجب على القادة فهمهـا وإدراكها وتبنيها وذلك بهدف ضمان أداء فعال ونجـاح ،لـذا أصبح التطوير التنظيمي وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التـي تـشغل عقليـة القيادات الإدارية. وذلك لأسباب مقنعة وهي: أن التطوير يحدث في كـل مكـان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح المنظمة يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة عملية التطوير. وربما تكون القيادة والتطوير من أعظم التحـديات التـي تواجـه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتطوير فـي أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التطوير المنشود وأن التطوير يتطلب قيادة. والقدرة على التعامل مع متطلبات التغيير والتطوير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليـه مسمى القائد التحويلي.

إن القيادة الناجحة تمثل المفتاح الأساسي للتغيير والتطوير، ومن هنـا أصـبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طـوال العقـدين

الماضيين. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيـادة التحويليـة يـشكل عنـصراً أساسـياً للمؤسسات والشركات في المملكة العربية السعودية خـصوصاً فـي ظـل التحـديات والتغيرات المتسارعة. ولمواجهة هذه التحديات فأن منظمات الأعمـال فـي المملكـة العربية السعودية تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير والتطوير.

2.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الاهتمام بدراسة القيادة التحويلية، إلا هناك قلة من الدراسات التي تناولت واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمـي– فـي حـدود علـم الباحث- ولم تتناول الدراسات اثر هذين المتغيرين معاً، وعليه فان مـشكلة الدراسـة تتمثل في معرفة واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي في شركة سابك من وجهة نظر القياديين فيها .

تعد شركة سابك من الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية ،والتي أشتهرت في مجال صناعة البتروكيماويات ولها بصمات في النمو والتطور.

3.1 أهمية الدراسة

تتحدد أهمية الدراسة بما يلي:

أولاً: تنبع أهمية الدراسة من كونها الأولى – حسب هذه الدراسة- التـي تجـرى فـي شركة سابك في المملكة العربية السعودية في مجال القيادة التحويلية.

ثانياً:الاستفادة من نتائج الدراسة والتوصيات وتقديمها لشركة سابك في المملكة العربية السعودية.

4.1 أهداف الدارسة

تتحدد أهداف هذه الدراسة بالآتي:

أولاً: التعرف على واقع القيادة التحويلية في شركة سابك في المملكة العربية الـسعودية من وجهة نظر الإداريين فيها .

ثانياً: التعرف على أثر القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي في شـركة سـابك فـي المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين فيها.

ثالثاً: التعرف على الفروقات لأثر القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي فـي شـركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المـشاركين فيهـا والتـي تعـزى لمتغيرات (مستوى التعليم ،العمر ، الخبرة، المسمى الوظيفي).

5.1 أسئلة الدراسة فرضياتها:

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: " ما مدى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين العاملين في شـركة سابك بالمملكة العربية السعودية ؟"

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة القياديين العاملين للتطوير التنظيمي في شركة سابك في المملكة العربية السعودية ؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات الصفرية الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة($\alpha \leq 0.05$)لأبعـاد القيـادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الحافز العقلي، الاعتبـار الفـردي) فـي التطوير التنظيمي لدى القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربيـة الـسعودية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعـد التـأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعـد الدافعيـة الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الحافز العقلي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي."

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية يعزى لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي ،العمر، الخبرة ، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة التطوير التنظيمي من قبل القياديين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية يعزى لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي ،العمر، الخبرة ، المسمى الوظيفي).

7.1 التعريفات الإصطلاحية:

تشمل متغيرات الدراسة المصطلحات الآتية :

القيادة التحويلية: "عملية تحفيز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيـام برفع مستوى الوعي لديهم بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية، وحثهم على تغليب مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية، وتحفيزهم للاهتمام بالحاجات ذات المستوى

الأعلى " وتعمل القيادة التحويلي من خلال الأبعاد الآتية التي يعرفهـا هـاوس بأنهـا (House,2001,p215) :

1- **التأثير المثالي**: ويشير إلى ما إذا كان القائد يمتلك ثقة الأتباع، ويحتفظ بإخلاصهم واحترامهم، وإظهار الولاء لهم، ويلامس أمالهم وأحلامهم، ويتـصرف كنمـوذج لهم.
2- **الدافعية الإلهامية**: تقيس الدرجة التي تقدم عنـدها الرؤيـة المستقبلية،وتـستخدم الرموز والصور المناسبة لمساعدة الآخرين على التركيز في عملهم، وتحاول أن تجعل الآخرين يشعرون بأن عملهم مهم.
3- **الحفز الذهني**:مدى تشجيع الآخرين لكي يكونوا مبدعين في النظر إلى المشكلات القديمة بطرق جديدة، وإيجاد بيئة تسامحيه في المواقـف المتطرفـة، وتـشجيع الموظفين لمناقشة قيمهم ومعتقداتهم وقيم ومعتقدات المنظمة.
4- **الاهتمام الفردي**:يشير إلى مدى الاهتمام بمصلحة الآخرين، وتحديد المـشروعات بشكل فردي، والاهتمام بالذين يبدون اقل مشاركة في المجموعة.

التطوير التنظيمي: يعرف بأنه "الاستجابة لتغيير وإستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يـستطيع التنظـيم التـأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة "(الصيرفي، 2007: ص7).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2الإطار النظري:

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، وتعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة لما لها من تأثير مباشر على سلوك العاملين وعلى أجراء التطوير المنشود في المؤسسة، وهي جوهر العملية الإدارية، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

مفهوم القيادة :

لقد أدرك العديد من العلماء والباحثين في مختلف الميادين أهمية القيادة باعتبارها محور العملية الادارية، والاداة الرئيسية التي تسطيع المؤسسات مـن خلالهـا تحقيـق أهدافها، اذ تعتبر القيادة الكفوءة احد المميزات التي يمكـن بواسـطتها التمييـز بـين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، كما تعتبر القيادة من اكثر العمليـات تـاثيرا علـى الدافعية والروح المعنوية للعاملين، فهي تؤثر على اداء العاملين وتجاهـاتهم النفـسية ورضاهم عن عملهم، وتعتبر القيادة محورا رئيسا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما تؤثر تاثير مباشرا على الانتاجية كهدف اساسي تسعى جميع المنظمـات الـى تحقيقـه بكفاية (المومني، والطحاينة: 2006).

كما تعرف "بأنها عملية توجيه المرؤوسين نحو أنجاز الهدف الذي يسعى القائد الى تحقيقه" (عباس، 2008: 158).

"والقيادة تظهر داخل الجماعات، والجماعة هي المحيط او البيئة التي تنشأ داخلها الجماعة، وتتضمن التأثير في مجموعة من الافراد لتحقيق هدف مشترك، والجماعة

يمكن ان تكون صغيرة أو كبيرة، وتتضمن القيادة الاهتمام بالاهداف من قبل القادة الذين يوجهون طاقات الافراد الى تحقيق الاهداف المشتركة"(House: 2001 :21).

ومن استعراض الباحث للتعريفات السابقة يظهر أن القيادة هي سلوك الفرد كما يراه الاخرون، وان وصف هذا السلوك يجب ان يتم من خلال الجماعة، وهـي كـذلك السلوك الذي يقوم به الفرد عندما يوجه سلوك الجماعة، كما تعني في وجه آخر القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الاهداف المشتركة، وهي بهذا المعنى عملية تواصـل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعـاونون علـى تحقيـق الاهداف المشتركة .

نظريات القيادة :

تعددت النظريات التي تناولت القيادة تبعا للفترة الزمنية التي ظهرت بها وكذلك الظروف المحيطة خاصة التطورات الصناعية والعلمية والتكنولوجية ومنها النظريات الاتية:

1- **نظرية السمات :**

ترتبط هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على اساس ان بعض الافراد يصبحون قادة لانهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة ، وان القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع (عباس، 2008: 164).

2- نظرية القيادة الظرفية (فيدلر):

تفترض هذه النظرية ان المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائـد عند اتصاله بافراد الجماعة، ومن ثم فان المهارة يكتسبها عندما يواجه جماعة مـا قـد تحتلف عن تلك التي قد يكتسبها عندما يتعامل مع جماعة اخرى، ومعنـى ذلـك انـه لايوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في كل الظروف والمواقف التي يواجههـا القائـد، (عباس، 2008 :165).

3 - نظرية مسار الهدف:

تركز نظرية مسار الهدف على كيفية تحفيز القادة لاتباعهم من اجل تحقيق الاهداف المرسومة، وتؤكد النظرية على العلاقة بين أسلوب القائد وخصائص الاتباع ومعطيات العمل، والفرضية الاساسية التي تطرحها النظرية مستمدة من نظرية التوقع، (House :2001 :135).

4- القيادة التبادلية:

تشير نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) إلى عدد من المفاهيم مثل الحث، والإقناع، والعلاقات المشتركة بين القائد والمرؤوسين حيث يبدأ احد الطرفين بالعمل منسجما مع توقعات الطرف الآخر. (الفقيه، 2006).

تعمل هذه النظرية على التفاعل بين القائد والعضو بطـريقتين همـا: وصـفية وتوجيهية، وفي كلتا الحالتين، فان المفهوم الرئيس لهذه النظرية هو العلاقة الثنائية التي يكونها القائد مع كل أتباعه، ووصفياً، تقترح النظرية التبادليـة التفاعـل بـين القائـد والعضو، أن من الضروري الإقرار بوجود مجموعات داخلية ومجموعـات خارجيـة داخل الجماعة أو المنظمة، والاختلافات في كيفية تحقيق الأهداف باستخدام المجموعات الداخلية بالمقارنة مع المجموعات الخارجية تعد جوهرية فالعمـل مـع المجموعـات الداخلية يسمح للقائد بانجاز المزيد من المهام بفاعلية اكبر مما لـو كـان بـدون هـذه الجماعة، واستجابة لجهود الأتباع وولائهـم وتفـانيهم، يمـنحهم القـادة مزيـدا مـن المسؤوليات ومزيدا من الفرص، وكذلك يمنح القادة أعضاء المجموعة الداخلية مزيـداً من الوقت والدعم، وفي الجانب التوجيهي يكّون القادة علاقة خاصة مع جميع الأتبـاع، مشابهة للعلاقات التي تم وصفها في علاقات المجموعات الداخلية وينبغـي أن يعطـي القادة لكل تابع الفرصة للقيام بأدوار ومسؤوليات جديدة، وان يعزز القادة أشكال التفاعل الايجابي مع أتباعهم، وبدلا من التركيز على الاختلافات بين أعضاء المجموعة الداخلية والمجموعة الخارجية، فان القادة يبحثون عن سبل بناء الثقة والاحترام مع كل أتباعهم، ومن ثم يجعلوا من وحدة العمل كله مجموعة داخلية، وبالإضافة إلى ذلـك ينبغـي أن

ينظر القادة إلى أبعد من وحداتهم الإدارية ويوجدوا شراكات ايجابية مع الأفراد داخـل المنظمة (House ،2001).

وتظهر مثل هذه القيادة عندما يبادر شخص في الاتصال مع الآخرين، بهدف تبادل الأشياء الثمينة، وقد يكون التبادل اقتصادياً أو سياسياً أو نفسياً في طبيعتـه، مقايـضة لبضائع أو لبضاعة بمال، والمتاجرة بالأصوات بـين المرشـح والمـواطن، أو بـين المشرعين والضيافة لشخص آخر، بدلاً عن الرغبة في الاستماع لمشاكل الفرد، ويكون كل طرف للصفقة مدركاً لموارد القوة ومواقف الآخر، ويميز كل شخص الآخر بأنـه شخص، فأهدافهم متعلقة ببعضها، وعلى الأقل لدرجة أن الأهداف تقف ضـمن عمليـة الصفقة ويمكن جعلها متقدمة بالمحافظة على تلك العملية، وليست لأهداف الصفقة هدف ثابت يربطها، ولهذا فإنهم يتصرفون بطرقهم المفضلة، حسب كل فعل قيـادي، ولكـن ليس ذلك الفعل الذي يربط القائد والتابع مع بعضهما في سعي دائم ومستمر لهدف أعلى (Wern, 2000).

وتمتاز هذه النظرية بقدرة وصفية عالية، فهي بديهيا تجعل وصف وحدات العمل أمراً منطقيا فيما يتعلق بالذين يساهمون مساهمة كبيرة، والذين يساهمون مساهمة قليلة، والذين يقدمون الحد الأدنى فقط، وتعد النظرية كذلك المدخل القيادي الوحيد الذي يجعل من مفهوم القيادة التبادلية محوراً لعملية القيادة، حيث تركز المداخل الأخرى للقيادة على خصائص القادة والأتباع والمواقف أو جميعها، وهي مهمة في توجيه ضرورة الاتصال في القيادة (House,2006).

مدخل للقيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية أحدى أهم عناصر العمل الإداري، وأساس نجاحه، سواء في منظمات القطاع الخاص، أو القطاع العام. ووفقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة فـان أهميـة القيادة التحويلية تنبع من قدرة القائد على امتلاك الرؤيا الواضحة والقدرة على تحفيـز وتوجيه وترشيد سلوك العاملين في المنظمة، وتحريكهم للعمل والإنجـاز. ولا يتوقـف دور القيادة عند الإشراف والتوجيه، بل تضطلع قيادات أي منظمة عادة بمهمات كبيرة

على رأس سلمها مسئولية اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، ومن ثم متابعة تنفيذها، كما تعنى القيادات الإدارية بشكل رئيس بتحفيز العاملين للعمل المثمر والوصول معهم وبهم إلى مستوى معين من الأداء بشكل متوازن، يحقق الإنجاز ويؤدي إلى تنمية المهارات المختلفة للعاملين. وفي سبيل تحقيق أهدافها، تهتم القيادة بعنصر الاتصال، وتبادل المعلومات، جنباً إلى جنب مع وضع سياسة للمتابعة، والرقابة للتأكد من تنفيذ أهداف المؤسسة في الوقت المحدد وبالكلفة المعقولة.(الشهري،2002).

مفهوم القيادة التحويلية:

أصبح مصطلح القيادة التحويلية أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد برنز(Burns,1978) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي بيرنز (Burns) تلك القيم الداخلية بأنها قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الإفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

وقد ميز بين نوعين من هما القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شي ذو قيمة. وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول على سبيل المثال زيادة في المكأفات وفى المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية، والقيادة التحويلية في الأساس هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الأخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (العتيبي ،2006).

وهناك صورة أخرى للقيادة التحويلية والتي يسعى من خلالها القائد الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود .

وفى ضوء هذا المفهوم فإنه ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى التابعين من خلال التركيز على مُثل عليا وقيم أخلاقية كالحريـة والعدالـة والمـساواة والسلام وحب الخير والابتعاد عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهية كمـا ينبغي عليهم أن يُنشطوا الحاجات العليا لدى التابعين في ضـوء التـصنيف الهرمـي للحاجات عند "ماسلو" الأمر الذى يؤدى إلى توليد الدافعية لديهم لإشباع حاجاتهم فيمـا يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. وهكذا فالقيادة التحويلية تجمـع القـادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة من خلال فهم الأهداف من قِبل الطرفين، ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها Burns ثالوث القيم وهى" الحرية والعدالة والمساواة " وفي هذا الإطار يستطيع القـادة تطـوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم من خلال الدور التعليمي للقيادة الذي يحـول الرغبـات الكامنة غير المعلنة إلى حاجات متعلمة يتم استخدامها بعد ذلك في إحـداث تغييـر ذي مغزى يمثل اهتمامات كل من القادة والأتباع (الهلالي،2001) .

تعريف القيادة التحويلية :

تناول العديد من الباحثين القيادة التحويلية من زوايا عدة تبعاً لمنظور واختصاص كل منهم، وتعرف بأنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق،وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية"(Burns, 1978:20) .

وتعرف القيادة التحويلية أيضاً " بأنها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية" (الغامدي،2001 :ص72).

وقد تناولا كُل من بينس ونانس القيادة التحويلية من زاوية "أنها لاتمثل ممارسـة السلطة فقط، بل بمقدار ما تمنحه من قوة وتمكين للآخرين وتعمل على تطويرهم، وفي ضوء ذلك عرفا القائد التحويلي" بأنه الشخص الذي يلزم الأفراد بالعمل، وبالتالي يعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والذي يمكن أن يحول الوسطاء إلى وسطاء للتغيير" (Bennis a Nanus,1985:8)

واعتبر منظري القيادة التحويلية أن هناك شكل ومفهوم آخر للقيادة التحويلية مبني على ما اعتبروه القيادة العقلية وهى عبارة عن شكل من أشـكال القيـادة التحويليـة. ويستخدم مصطلح "عقلي Intellectual" في هذا الإطار للإشارة إلـى تبنـى أفكـار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيما وأهدافًا وغايات تتجـاوز الحاجـات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليليـة وحـدها يعـد صاحب نظرية أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلما أخلاقيا وأما الـشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعـد عقلانيا، والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمـع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدى إلى تغيير الأفكار والفلسفة .(Sergiovanni, 1993) .

مزايا القيادة التحويلية:

إذ يرى هاوس(House،2001) إن القيادة التحويلية تتمتع بنقاط قوة تتركز فـي الآتي:

1- القيادة التحويلية جاذبية بديهية :فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعا عن التغيير بالنسبة للآخرين، ويجذب الناس إليها لان لها معنى بالنسبة لهم، وهي تحفز القائد بان يقدم رؤية للمستقبل .
2- تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة ،ولان هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة فان القيادة ليست تماما مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع وحاجات الآخرين تعد رئيسة

بالنسبة للقائد التحويلي ونتيجة لذلك يحصل الأتباع على موقع ثابت في عملية القيادة لان صفات الأتباع تعد أمراً أساسياً في نشوء العملية التحويلية.

3- يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى ،ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشتمل على تبادل المكافئات واهتمامات القادة بحاجات أتباعهم وتطورهم .

4- تؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، ويشمل ذلك تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم على مصلحة الفريق أو المنظمة أو المجتمع ، لذا فان مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بعدا أخلاقيا رئيسا.

وترى هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تعني قدرة القائد على التأثير والتغيير في سلوك المرؤوسين بالاتصال الفكري المتبادل، لإحداث التغيير المطلوب في ثقافتهم التنظيمية، وتقبل رؤيا ورسالة المنظمة، والعمل على نشرها وتحقيق أهدافها دون الحاجة إلى اللجوء في استخدام السلطة المباشرة، مما يسهم في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وينعكس ذلك على أدائهم، مما يعزز من دوافعهم نحو العمل بزيادة الإنتاج.

عوامل القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية عوامل رئيسة كما حدده باس(Bass,1990)وهي على النحو الاتي :

1- (الكاريزما)

تعتبر الكاريزماتيكية من أهم مميزات القيادة التحويلية حيث يمتاز بها القائد التحويلي عن غيره من القادة، فالقائد التحويلي قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة شخصية كاريزماتيكية. (يسعى القائد التحويلي لتحويل مرؤوسيه ومنظمته من وضع إلى وضع أفضل، وهو يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية حيث يحبه الآخرون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية. يستغل

القادة التحويليون صفة كاريزماتيكية لإحياء منظمات تعاني من قصور إداري أو تعثر، فهو شخص مؤثر يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السلوكي أن يخاطب عقول تابعيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة، تدفعهم شخصيته للتأمل فيما يقول ويفعل (بني عيسى، 2005).

يسلك القادة وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الاخـرون مـع مرور الوقت فيصبحوا اهلا للاعجاب والثقة والاحترام، وسبب هذا هو ان هم يأخـذون في اعتبارهم حاجات الاخرون وايثارها على حاجاتهم الفردية وان يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الاخرين وان يشارك القادة في الاخطـار التـي يتعرض لها الاتباع وان يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تـصرفاتهم ويتمـسكوا بالمعايير الاخلاقية لسلوكيات المطلوبة، وان يتفادوا استخدام القوة مـن اجـل تحقيـق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي لديهم لتحريك الافراد والجماعـات لتحقيـق رسالتهم ورؤيتهم ومتى توافرات هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل الاتبـاع على محاكاتهم وتصبح اهدافهم ذات معنى فيعملون بأقصى طاقاتهم (العازمي، 2006).

يستمد القائد الكاريزمي جاذبيته من كونه يتمتع بثقة عالية بالنفس وطاقـة هائلـة فضلا عن قدراته على توليد شحنات من الإثارة لتابعيه، يساهم فـي تنـشيط وتطـوير توقعاتهم من خلال نظرته المستقبلية. كما أثبتت الدراسات أن بعض القـادة الجـذابين يكتسبون جميع مهارات الجاذبية والإثارة عن طريق التعلم والتدريب، والأهم من ذلـك هو أنهم يستخدمون هذه المهارات في قيادة منظمات هم وتابعيهم بنجـاح كبيـر (بنـي عيسى، 2005).

تتكون الكاريزما من: الجاذبية الشخصية والإلهام والقدرة على التأثير، لذلك فالقائد التحويلي له جاذبية شخصية (الكاريزما) والتي تختلف بدورها عن القدرة الإلهامية من حيث العبرة بالتأثير، وبدون توفر هذه الصفة في القائد لايعتبر قائدا تحويليا. يظهر القائد الكاريزمي في أوقات الأزمات والمواقف الصعبة بحيث يستغل شخصيته في إدارة هذه الأزمات.يعرض القائد الكاريزمي مستوى عاليا من التعبير الانفعالي كونه يتمتع

بثقة ذاتية عالية وحر من الصراعات الداخلية ومقتنع بالأصولية الأخلاقية، له حضور بدني ديناميكي وإحساس عالٍ بالذات، ممثلٌ عظيم يستثير ويوضح المشاعر للتابعين ويقدم حلواً لا جذرية أو متطرفة لمشاكل التابعين ، بالإضافة إلى أنه يعبر عن مشاعر التابعين التي لا يستطيعون هم أنفسهم (هواري، 1996).

2- الدافعية الالهامية:

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز والهام اولئك المحيطين بهم من خلال اعطاء المعنى والتحدي لهم لما يقوم به مرؤسيهم وتغليب روح الجماعة واظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة ،وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة كذلك اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الاهداف المشتركة وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح العالية من تابعيه.

3- الاهتمام الفردي:

القائد التحويلي يعطي أهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق النمو والانجاز من خلال سلوكه كمدرب وناصح ومتابع ،ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله والوقوف معه، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الاداء، ويحرص على ايجاد نظام اتصال فعال بينه وبين الافراد، ويصغي جيدا لمن يريد التحدث اليه،ويمارس اسلوب (الادارة بالتواجد) بمعنى ان يكون قريبا من العاملين ليسهل وصولهم اليه عند الحاجة ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ومتابعة تلك المهم المفوضة لتقديم مزيدا من الجهد والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون انهم تحت الرقابة (الغامدي ، 2001).

4- الحفز الذهني: مدى تشجيع الآخرين لكي يكونوا مبـدعين فـي النظـر إلـى المشكلات القديمة بطرق جديدة، وإيجاد بيئة تسامحيه في المواقـف المتطرفـة، وتشجيع الموظفين لمناقشة قيمهم ومعتقداتهم وقيم ومعتقدات المنظمة.

أبعاد القيادة التحويلية:

للقيادة التحويلية أبعاد محددة أتفق مفكري الإدارة عليها إلى حد ما، ويعتقد تايكي وديفانا (Tichy and Devanna,1999) أن القيادة التحويلية تشارك فـي عمليـات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي.

وفى مراجعة (House) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن " أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيـضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائـد الفعـال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لـديهم الاسـتعداد لأداء مستويات عالية تفـوق المـستويات التـي حـددتها المنظمـة". (Podsakoff et al. 1996:260)

وحدد لوثوود (Leithwood,1994 :498) أربعة أبعاد لها على النحو ألآتي:

1- أيجاد الرؤيا المشتركة للمنظمة، وبناء أجماع حول أهدافها، وأولوياتها والحفاظ على مستويات عالية من الأداء.
2- توفير الدعم للإفراد، واستثارة تفكيرهم، ووضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة.
3- تعزيز ثقافة المنظمة عن طريق آليات متنوعة لاستثارة وفرض ثقافة التغيير، واستخدام الرموز والشعارات لإبراز القيم الثقافية للمنظمة، وتعزيز الاتصال المستمر مع الآخرين حول المعايير، والقيم، والمعتقدات، والسلطة، والسلطة المشتركة.
4- تشجيع القيادة القائمة على المشاركة في أتحاذ القرار.

وقد أضاف (Sergivoanni,1993) خمسة أبعاد أخرى للقيادة التحويلية على النحو الآتي:

1- القيادة التقنية المشتملة على ألأساليب الإدارية الصحيحة .

2- قيادة الناس المشتملة على أمكان التفاعل الشخصي والاجتماعي.
3- القيادة الحكيمة (الخبيرة) والتي تظهر القائد كخبير .
4- القيادة الرمزية والتي تعمل على التأكيد على الأهداف الهامة ووضع معايير للسلوك المرغوب .
5- قيادة الثقافة نحو تقبل التغيير والتطوير من خلال تقبل القيم ومعتقدات العمل في المنظمة .

ويرى الباحث أن من أهم أبعاد القيادة التحويلية هو تحديد الرؤيا التي تمكن القائد التحويلي من قيادة المرؤوسين نحو تقبل التغيير والتطوير، من خلال أحداث تغيير في قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين لتحفيزهم للاستجابة البناءة التي تمكن القائد التحويلي من صناعة قادة في المنظمة قادرين على الإبداع والتطوير وتشجيعهم علـى المبـادأة، وصناعة القرار.

خصائص القائد التحويلي:

حتى يحقق القائد التحويلي أهداف المنظمة التي يقودها لابد من توفر عدداً من الخصائص كما أوردها (العمري، 33:2004) وهي على النحو الآتي:

1- القدرة على خلق رؤيا ورسالة للمؤسسة وإيصال هذه الرؤيا إلى المرؤوسين بطريقة تجعلهم يعتنقونها ويعملون على تبنيها ونشرها .
2- يشارك المرؤوسين مشكلاتهم ويساعدهم في إيجاد الحلول لها.
3- مبرر وجوده هو صنع ثقافة التغيير ومساعدة المرؤوسين في تقبل التطوير.
4- لديه القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة .
5- هدفه الوصول بمرؤوسيه لتحقيق إنتاجية عالية تفوق ما حدده من أهداف متوقعة.
6- عنصر تغيير وتطوير ومحب للمخاطر المحسوبة، ويسعى دائما إلى الاستقرار الذي يؤدي إلى التطوير .

وأضاف وارن بنيس (Warene Panes,2007) إلى خصائص وصفات القائد الآتي:

1- الرؤية الموجهة:

فالقائد يمتلك فكرة واضحة عما يرغب في القيام بـه، ويمتلـك القـوة اللازمـة للإصرار والمثابرة على الرغم من العقبات والمشكلات، ولابد له من معرفة إلى أيـن يتجه، وما الأسباب، وهذا يشكل في المحصلة النهائية الرؤية الموجهة له.

2- الحماس:

ويقصد به الحماس الضمني لوعود الحياة ، مصحوبا بحماس محدد لغاية المهنة أو الوظيفة، أو بمعنى أدق منهج العمل، فالقائد يحب ما يفعله ويجب أن يفعله، وهو بذلك يمنح الأمل والطموح للآخرين .

3- الاستقامة:

يوجد ثلاثة عناصر رئيسة للاستقامة هي: معرفة الـذات، والـصدق والنـضج. ومعرفة الذات تعني معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك معرفة ما ترغـب فـي القيام به، ولماذا تقوم به؟، والصدق هو أساس معرفة الذات، ويعتمد على الأمانة فـي الفكر والعمل، وعلى الإخلاص المطلق للمبادئ وتوحد جوهري، وأي شـخص يغيـر أفكاره ومبادئه لكي يرضي الآخرين، هو شخص يفتقر إلى الاستقامة، والنـضج أمـراً مهماً بالنسبة للقائد لان القيادة ليست ببساطة أن تدل على الطريق أو تـصدر الأوامـر ،يحتاج كل قائد إلى أن يمر بالتجارب، وينمو من خلال المتابعة ويـتعلم الإخـلاص، والتفاني، والملاحظة، والقدرة على العمل مع الآخرين والتعلم منهم بصدق دون تظلل.

4- حب التعلم والشجاعة:

فالقادة يتساءلون عن كل شيء ويرغبون في معرفة كل ما يـستطيعون معرفتـه، ومستعدون للإقدام على المخاطر، وخوض التجارب، واختبـار الأشـياء الجديـدة،هم لايخشون الفشل، وإنما يعتنقون الأخطاء مدركين أنهم سيتعلمون منها.

والقائد التحويلي يرى نفسه شخص له رؤية خاصة، وصاحب رسالة، انـه يـرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر انه صاحبها وأحياناً إن وظيفته والمبرر من وجوده فـي الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية، وان أهدافه عالية والمعايير التي يتطلبهـا مرتفعة وهو من اجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين، ويرى نفسه قدوة وعادة ما نجـد أن الناس تقلده وتحب أن تنتمي أليه، ويظهر في مستوى عال من التعبير الانفعالي، وتجده يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بالذات ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي عال، وهو حرا من الصراعات الداخلية، وله حضور بدني ديناملكي ونشاط واضـح، وهـو يـستنير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلـولا جذريـة وأحيانـاً حلـولا متطرفـة لمشكلاتهم، انه يدير بالمعاني ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني ويطلق مجموعة من الشعارات والمصطلحات الجديدة، وانه يستثير تابعيه عقليا، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل ونظرات وبـدائل جديـدة ورؤية جديدة وتحديات وفكرية، وهو يهتم بالناس اهتماما بطريقة جديدة، فهـو يهـتم بصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردي،و هو يعمل وفق المعادلة الآتية:

جاذبية شخصية و قيادة إلهامية واستثارة عقلية اهتمام فردي = دافع أقوى وأداء لم يكن متوقع (هواري، 67:1996).

يعمل المدخل التحويلي في ضـوء عـدد مـن الإجـراءات العامـة حـددها (House,2001) على النحو الأتي:

1- يقوم القادة التحويليون بمساعدة الأتباع وتمكينهم من إحداث التغييـر، ويحـاولون رفع الوعي لدى الأفراد، وجعلهم يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين.
2- كي يحدث القادة التحويليون التغيير فأنهم يصبحون نماذج قوية بالنسبة لإتبـاعهم، فهم يملكون منظومة متطورة من القيم الأخلاقية وشعورا راسخا بالهويـة، وهـم واثقون بأنفسهم وكفاء ومتحدثون بليغون ويعبرون عن مثل قوية ويصغون إلـى تابعيهم ويتسامحون مع وجهات النظر المعارضة، نتيجة لذلك غالبا ما ينمو روح



التعاون بين القادة التحويليين وتابعيهم، ويرغب الأتباع في تقليدهم لأنهم يتعلمون أن يثقوا فيهم ويؤمنوا بالأفكار التي ينادون.

3- للقادة التحويليون رؤية مستقبلية، وتظهر هذه الرؤية من مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة، وهي النقطة المحورية للقيادة التحويلية.فهي تمنح القائد والمنظمة خارطة نظرية توضح الاتجاه الذي تسير نحوه قيادة المنظمة، وتمنح هوية المنظمة المعنى وتوضحها، علاوة على ذلك فان الرؤية المستقبلية تعطي الأتباع الإحساس بالهوية داخل المنظمة وشعورا كذلك بالفعالية الذاتية.

4- يتصرف القادة التحويليون كأدوات للتغيير فهم الذين يبدؤونه ويقومون بتنفيذه داخل المنظمات، ويستمعون إلى وجهات النظر المعارضة داخل المنظمة، والى التهديدات التي تنشأ خارج المنظمة، وأحيانا يولد القادة أنفسهم عدم الاستقرار من خلال تشجيع التعبير عن وجهات النظر أو القضايا المتعارضة، ومن خلال عدم التأكد، يقوم القادة التحويليون بأحداث التغيير.

5- القادة التحويليون مهندسين اجتماعيين، يقومون بتوضيح القيم والأعراف الناشئة في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها، ويساعدون في تشكيل معناها، وتفسير وتشكيل المعاني المشتركة داخل المنظمات .

ويرتبط بالقيادة التحويلية تشكيل فرق العمل، وهي عنصر أساسي في هذا النوع من القيادة، وهي تمر بأربعة مراحل الفريق بأربعة مراحل هي(القحطاني،2001):

1- مرحلة التكوين، وفيها يشعر الأعضاء بالحماس والتفاؤل والخوف من الفشل والتطلع الممزوج بالقلق نحو المستقبل، وهنا تسود بينهم العلاقات الرسمية.

2- مرحلة العصف الذهني، وفيها يغلب على الأعضاء الشعور باختلاف وجهات النظر، والرفض والمقاومة لبعض الآراء.

3- مرحلة وضع المعايير يبدأ الأعضاء الانضمام إلى الفريق لتحقيق الهدف المشترك براحة نفسية، ويسود سلوك الصراحة وتسوية الخلافات، وبناء علاقات شخصية متميزة.

4- مرحلة الأداء، وفيها يبدأ الفريق ممارسة عمله فعلياً، منطلقاً من شـعور عـال بالرضا والثقة بالنفس وبالآخرين ويقوم سلوك الأعضاء هنا على التعاون.

التطوير التنظيمي:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة تحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيس على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية، لذا ركز منظري التطوير التنظيمي على أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية (اللوزي،2009).

إن نجاح وفاعلية عملية التطوير التنظيمي تستند على المداخل المرتكزة على جودة حياة العمل، كمفهوم تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإستراتجية التي تنطلق من فكرة مفادها بان التطوير في برامج أية مؤسسة لابد وان يستند على التوافق بين استراتجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية واستراتجيات المؤسسة، فلا يمكن أن تتبنى المؤسسة إستراتجية الإبداع مثلا ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتصميم أنظمة حوافز مستندة على المهارات والأداء وبناء هيكل تنظيمي مرن، أي مناخ تنظيمي إنساني مساند لعملية التطوير (Delery and Doty,1996).

مفهوم التطوير التنظيمي:

فقد نظر البعض أليه على أنه جهد مخطط يعتري المنظمة بأكملها، يـدار مـن أعلى إلى أسفل، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، من خلال التـدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم الـسلوكية ثـم تطور الأمر وأصبح التطوير التنظيمي هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والنـواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطـط، وتدعيم الاستراتيجيات والبنى والعمليـات التنظيميـة، لتحـسين الفعاليـة التنظيميـة (Cummings& Worley,2005).

وحين سادت نظرية النظم أعتبر التطوير التنظيمي محاولة للتأثير في أعضاء المنظمة لتوسيع نطاق مصداقيتهم في التعامل مع بعضهم البعض فيما يتعلق بآرائهم في المنظمة وخبراتهم العملية فيها، وتحمل أكبر قدر من المسؤولية عن تصرفاتهم كأعضاء بالمنظمة(العتيبي، 2006)

وينظر إلى التطوير التنظيمي بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصور أفضل، وبهذه الصورة فأن ما قدم من تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، واستخدام نموذج البحث العلمي في إدارة عملية التطوير التنظيمي (العميان،2002).

ويعرف التطوير التنظيمي من خلال أنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور أدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم (السلمي، 2006).

والتطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد والمؤسسة والنظام، حيث إن الفرق بين التطوير التنظيمي وأساليب التطوير الأخرى التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر المتبادلة ذات العلاقة، وهو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، والهيكل التنظيمي، والعنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم بهدف تحقيق تفاعل الأفراد في المنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم وتوسيع التفكير القادر على حل المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية (خبير، 2008).

ويعد التطوير التنظيمي جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية أو السعي لتحقيق الهدفين معاً(السكارنة، 2009).

عناصر التطوير التنظيمي:

ويمكن القول أن التطوير التنظيمي يهدف فـي حقيقته إلى إدخال تغيرات على كل أو بعض الأنماط السلوكيـة وإلغاء أنمـاط وضوابـ ـط سـلوكية معينـة، واعتبـر (الصيرفي، 2007) أن التطوير التنظيمي يحتوي على العناصر الآتية:

نشاط تنموي مخطط: بمعنى انه أسلوب تحليلي وتشخيصي يحمل في طياته خطط واستراتجيات للاستفادة من الموارد المادية والبشرية وتطويرها لأداء أفضل.

جهد يشمل التنظيم ككل: أي تتعلق أنظمته بتنمية التنظيم ككل وليس جزء منه فقط، ويشمل الجوانب التقنية والسلوكية والإجراءات.

أشراف الإدارة العليا: بحيث تمارس أنشطة التطوير التنظيمي بإشراف الإدارة العليا التي تعمل على توفير المعرفة والالتزام بأهداف التطوير .

زيادة الكفاءة التنظيمية: تحاول برامج التطوير التنظيمي نقل المنظمة من ما هو كائن إلى ما يجب أن يكون.

التدخل المخطط: يعتمد السلوك التنظيمي على عدد من وسائل واستراتجيات التدخل سواء في المجالات السلوكية أو التقنية أو البناء التنظيمي.

استخدام علوم السلوك: تلجأ عمليات التطوير التنظيمي إلى علوم السلوك التطبيقي والاستفادة منها في عملياتها.

الربط بين البحث العلمي وبين استراتجيات البحث الموجه نحو العمل: ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات عن مجريات التنظيم ومن ثم استخدامها في تخطيط إستراتجية التطوير.

التركيز على دور الجماعة: إذ يعتبر أساسي في إحداث التطوير لما لها من تأثير يفوق دور الأفراد مهما كان مستوى تدريبهم .

وترى هذه الدراس أن التطوير التنظيمي يعنى بالتطوير المرتبط بمراحل محـددة ومتداخلة ويمتاز بتوظيف الأساليب الحديثة التي تتوافق مع التطورات التـي طـرأت حديثا على المنظمات والناتجة عن التطور العلمية والتكنولوجية، ويكون هذا التطـوير على مستوى الأفراد، والجماعات، وفي النهاية على مستوى النظام ككل لزيادة الفاعلية لتحقيق الرؤى المستقبلية للمنظمة.

أهداف التطوير التنظيمي:

يهدف التطوير التنظيمي إلى رفع كفاءة المنظمة من خلال رفع كفاءة الأفراد فيها واعتبر (السكارنة، 2009) أن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحقيق الآتي:

1- دعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها الإنتاجية.
2- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها .
3- جهد طويل المدى يهدف في جوهره إلى رفع قدرة المؤسـسات علـى معالجـة التغييرات الخارجية والتي تؤثر على أدائها، ويعمل على تحسين قدراتها علـى مواجهة المشكلات الداخلية كذلك .
4- يسعى إلى إيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى.
5- يسعى إلى إيجاد المناخ الملائم الذي يستطيع فيه الأفراد أن ينمـو وان يحققـوا ذواتهم وان يؤثروا على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.
6- يهدف إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
7- يقوم على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مـع قـيم البيروقراطية الآلية.

8- يركز على مجموعات العمل ،فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منهـا أفـراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

مستوى التطوير التنظيمي:

في ضوء ما سبق من أهداف لتطوير التنظيمي يتحقق العمل فيه من خلال ثلاث مستويات كما أوردها (الطجم،2007):

1- الأفراد: حيث يرغب الفرد في النمو والتطوير قدراته وسيكون راضياً وظيفياً في مناخ يتوفر فيه الدعم لهذا التطور، ومعظم الأفراد يستطعون تحمـل المـسؤولية ولديهم القدرة على المساهمة بفاعلية في رفع الأداء، وكذلك مجمل العاملين لديهم الرغبة في إتاحة فرصة إظهار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، ويتم العمل على مستوى تطوير الافراد وفق خطوات مدروسة وبشكل متسلسل وهي:

أ- تحليل أنماط التعامل .

ب- تطويع السلوك .

ج- التدريب المعملي (الحساسية).

د- برنامج التخطيط المهني .

ه- الشبكة الادارية المرحلة الاولى .

و- ادارة ضغوط العمل .

2- المجموعات: حيث تعتبر المجموعات وفرق العمل أساسية لنجاح المنظمة، وتساعد المجموعة على إشباع الاحتياجات الإنسانية وتؤثر في السلوك الفردي، ونتيجة لتعقيدات ديناميكية المجموعات هناك حاجة ماسة لمعرفة وتطوير المهارات للتعامل معها، ويتم العمل على مستوى تطوير المجموعة (المؤسسة) وفق خطوات مدروسة وبشكل متسلسل وهي على النحو الاتي:

أ- بناء الفريق .

ب- التغذية الراجعة .

ج- العملية الاستشارية .

د- تدريب الحساسية للمجموعة .

ه-التدريب والتعليم .

وبهدف زيادة فاعلية المجموعات وعلاقتها مع بعضها البعض يلجأ الى استخدام الانشطة الاتية :

أ- الشبكة الادارية .

ب- التغذية الراجعة .

ج- تقنيات الحد من الصراعات .

د- العملية الاستشارية.

3- المنظمات: حيث أن التغيير في احد مكونات التنظيم سيؤثر على باقي المكونـات الأخرى، وتؤثر الثقافة التنظيمية على شعور واتجاهات الأفـراد والمجموعـات، بحيث يمكن بناء هيكل تنظيمي ويشبع الاحتياجات الفرديـة والجماعيـة ويحقـق أهداف التنظيم، ويتم العمل على مستوى تطوير المنظمة وفق خطوات مدروسـة وبشكل متسلسل وهي على النحو الاتي:

أ- الادارة بالاهداف .

ب- الشبكة الادارية .

ج- الاجتماعات التصادمية .

د- فلسفة نوعية الحياة الوظيفية .

مبررات التطوير التنظيمي:

يعد العمل على التطوير التنظيمي مبرراً بمجموعة من الأسباب والمصوغات، وقد وقد ذكر (الرُب ،2005) أليها على النحو الآتي:

1-قصور التخطيط عن أداء مهامه بنجاح ودقة.

2 – عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية .

3- الفشل في تفويض السلطة .

4- عدم وجود تكافوء بين السلطة والمسؤولية .

5- اللامبالاة والإهمال عند استخدام المستشارين.

6- إساءة استعمال السلطة الوظيفية من جانب الخبراء.

7- تعدد المستويات الإدارية وتداخل الاختصاصات وعدم الالتزام بمبدأ وحدة مصدر الآمر أو مصدر التوجيه.

العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة في حدوث التطوير التنظيمي، والتي تعتبر في نفس الوقت مصادراً لتطوير التنظيمي وهي على النحو الآتي كما ذكرها (العديلي، 1995):

1- عوامل البيئة التقنية:

وهي ممثلة في التغيرات والتطورات التكنولوجيـة فـي العـالم،والتي أدت إلـى الانفجار المعرفي في العالم وما نتج انه من الاختراعات التقنية، وأدى هـذا تـأثيرات كبيرة في بيئة العمل ومهامها، سواء من حيث نوعية الإنتـاج أو أسـاليبه أو الهيكـل التنظيمي للمنظمات، أو حتى في مشاعر العاملين. وقد تمثل التغيير في ثلاثة جوانـب رئيسة هي: العلماء والفنيون، وكذلك الإنتاج المصمم بواسـطة العلمـاء، والعمليـات الإنتاجية .

2- عوامل البيئة الاجتماعية: وهي متمثلة في العوامل الخارجية، كالعادات والتقاليـد، والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك الاتجاهات والمواقف نحو العمـل، وكـذلك نمـو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.

3- العوامل الاقتصادية: وهي متمثلة فـي عوامـل البيئـة الاقتـصادية الداخليـة والخارجية، من مثل: رأس المال، والموارد الاقتصادية وحركة تغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج، والإعمال والتـسويق ونـدرة المـوارد والمنافـسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية .

4- العوامل التنظيمية: من مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ، ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية الإدارية، وحجم منظمات العمل، وزيادة مهـارات العاملين، وتغيير المواقف والقيم لدى العاملين(العديلي، 1995).

سمات التطوير التنظيمي:

يمتاز التطوير التنظيمي بسمات مميزة لها، تميزه عن أنواع التطوير الأخرى وقد ذكر (محمد والفولي، 2004) عدداً منها على النحو الأتي:

1- يهدف إلى تطوير الأفراد، وتحقيق التماسك بينهم، وتطوير البنى التنظيمية، واستراتيجيات المنظمة وعملياتها، ومن ثم تحسين فعالية المنظمة، وصحتها التنظيمية، وقدرتها على التوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة.

2- مستمر، ويعتري النظام بأكمله، أو وحدة كاملة في المنظمة.

3- ينبع ويقوم على نظريات وبحوث وتقنيات العلوم السلوكية.

4- عملياته مخططة، تنطلق من تشخيص دقيق للمشكلات، وعملياته مشبعة بالقيم، تعتمد على بحوث الفعل وتعتمد على التكنولوجيا، ويعاون في إحداثها خبراء متخصصون، وتدار وتدعم من الإدارة العليا.

5- نتائجه تظهر بعد وقت طويل .

وتتميز جهود التطوير التنظيمي بأنها علمية ومستقبلية، فهي تتبنى على منطلقات نظرية وتعتمد على المعلومات الحية والدقيقة وتستخدم الأساليب الإحصائية والكمية والمناهج البحثية الرصينة، وهذه الجهود تهتم بماضي المنظمة وتدرس حاضرها وواقعها تمهيدا لطرح الاستراتيجيات المستقبلية لتوفق بين الإمكانات والندوات وبين الطموحات والتوقعات، كما أن هذه الجهود تهتم بالتغيرات الداخلية والخارجية، وتوازن العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتسعى إلى تحقيق الانسجام وتقوية أواصر الثقة بين القمة والقاعدة وبين العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها ،كما أن التغيير الذي تنشده يعد جهدا مستمرا ودائما وليس مؤقتا أو أنيا، وان اهتماماتها بالكليات يفوق اهتمامها بالجزئيات، وفي التطوير التنظيمي يتدخل الخبراء لمساعدة الإدارة والعاملين لفهم واقعهم وتمكينهم من تشخيص معوقاته وتحديد مشكلاته وصياغة معالجاته، وتهتم حركة التطوير التنظيمي بتعديل وترشيد السلوك التنظيمي الفعلي بدلا من طرح المعايير

من خلال البرامج التدريبية داخل مختبرات وورش تعد خصيصا لهذا الغرض لـتمكن المشاركين من فهم أنفسهم وفهم الآخرين واكتشاف نقـاط القـوة والـضعف وأجـراء التعديلات التي تجعلهم أكثر انسجاما مع المعرفة العلمية والسلوكية(الكبيسي، 1998).

مراحل التطوير التنظيمي:

يشير منظري التطوير إلى مراحل ومناهج محددة للتطوير التنظيمي، وقد اورد (الطجم، 2007) نموذجاً على الشكل الآتي:

1- بناء علاقات العمل: يبدأ مستشار التطوير ببناء علاقات مـع مختلـف مـستويات التنظيم، ويجب أن يكون هناك شعور بالحاجة إلى التغيير من قبل القيادة الإداريـة والعاملين في التنظيم، حيث يجتمع خبير التطوير مع الإدارة العليا لتقريـر طبيعـة المشكلة وتصميم البرنامج التطويري المناسب والحصول على الـدعم المطلـوب، ويجري الخبير مقابلات مـع الأشـخاص المـؤثرين فـي التنظـيم علـى كافـة المستويات.ويسعى خبير التطوير إلى بناء علاقات تقوم على المصارحة والمشاركة وتبادل المعلومات والثقة، يتم من خلالها تبادل التوقعات والالتزام، ويتم فـي هـذه المرحلة التعامل مع عدد من الموضوعات كتحديد المسؤولية والحوافز والأهـداف بصورة واضحة.

2- التشخيص: تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التطوير التنظيمي، يـتم فيهـا تحليـل المعلومات وتقييم الوضع ووضع الأهداف التطويرية المناسبة، أي تحديد المـشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى علاج وحلول مع بيان العناصر المسببة للمـشكلة، ويـتم وضع تصور واضح لاختيار استراتجيات وتقنيات التغيير الفعال مما يساعد علـى معرفة المرحلة (مرحلة التهيؤ) ويساعد على توجيه العمل المناسب لبقية المراحل.

3- التدخل: تقود عملية التشخيص إلى عدد من النشاطات التطويريـة عـن طريـق استخدام عدد من وسائل التدخل المناسبة لحل مشكلات قائمة وزيادة فعالية التنظيم.

4- التقييم: تأتي بعد عملية التنفيذ حيث يتم مراقبة النتائج والمحافظـة علـى مـا تـم التوصل أليه من تغيير، حيث يتم تقييم فعالية استراتجيات التغيير في تحقيق أهدافها، ويتم التعديل وإعادة البناء في ضوء عمليات التقييم، بحيث تكون العملية مستمرة.

5- إنهاء البرنامج التطويري: وهي المرحلة الأخيرة يتم فيها انتهاء علاقـة مستـشار التطوير التنظيمي بالتنظيم، حيث تقل الحاجة إلى لمستشار التطوير بزيـادة درجـة الاستقرار في البرنامج التطويري وتحقيق أهدافه.

ويعمل التطوير التنظيمي كذلك على أربع مجالات وفق مراحل محددة في كل مجال وهي على النحو الآتي كما ذكرها (صالح، 2004) :

أ- البحث عن الأشخاص المناسبين لملء الوظائف التي تم إقرارها مـن قبـل مـدراء الإدارات: بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، عند إعداد تخطيط القـوى العاملـة.

ب- تقييم أداء العاملين: ويتم التقييم في هذا المجال لعدة أهداف منها، النظـر فـي الأولويات بين العاملين الذين يراد تحسين أدائهم، ودراسة إمكانياتهم العملية والنفسية لإتمام العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير ودراسة مهـاراتهم وخبـراتهم إلـى المستوى المناسب للتقدم العلمي و التقني.

ج- التخطيط المهني للعاملين: وهو نشاط حيوي جدا للمنظمة، ومع أنه ليس بالضرورة أن تشمل كافة المستويات في المنظمة، إلا أن حيويته تكمن في تطوير الأداء الإداري و تطوير الكفاءات التي هي أعلى من المتوسط. فتطوير هؤلاء الأشخاص يمنحهم شعورا بالراحة النفسية كما يتيح لهم المال للبحث عن درجة أفضل مما هم عليه في السلم الوظيفي.

د- تقييم الطاقات الكامنة: ولعل ذلك هو الأقل أهمية في النشاطات الفرعية في التطوير المهني إلا أن العملية أيضا حيوية عند البحث عن تطوير الأداء الإداري ورفع ما فوق المتوسط من قدرات العاملين، حيث يساعد ذلك على اكتشاف مهارات وكفاءات جديدة لديهم.

مداخل التطوير التظيمي:

وللتطوير التنظيمي عدد من المداخل ركز عليها وأوردها (الصيرفي،2007) وتتمثل في الآتي:

1- إعادة الهيكلة:

وهي مجموعة الاستراتجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، بحيث تشتمل على هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل، وتخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة، ووضع السياسات الدالة على حسن استخدام الموارد المتاحة وزيادة الإنتاجية بما يحقق كفاءة الأداء.

2- الشفافية الإدارية:

وتعني سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، مما يسهل على الأفراد المراجعين انجاز أعمالهم بسهولة ويسر، وتعمل الشفافية على تعزيز الرقابة الإدارية وتزيد من كفاءتها وفعاليتها، من خلال دقتها ووضوح الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها، وتساعد على تبسيط الإجراءات، وتعزز مفهوم الثقة، وتعزز من مواكبة التغيرات على كافة المستويات، وفي النهاية تساهم بمكافحة الفساد الإداري.

3- الهندرة الإدارية :

وتعني إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها، وخاصة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل بصفة جذرية باستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات .

4- التحليل الإداري:

يقوم التحليل الإداري بمراجعة الأهداف الأساسية للمنظمة، والهياكـل التنظيميـة والأساليب الإدارية للأجهزة، والتأكد من أن التنظيمـات والأسـاليب المتبعـة تخـدم الإغراض التي من اجلها أنشأت المنظمة.

5- الخصخصة:

وتشمل تغيير أسلوب تشغيل وإدارة المشروعات العامة ليتفق مع ما هو معمول به في القطاع الخاص، وإفساح المجال أمامه ليتحمل نسبة اكبر من الاستثمار الكلي والعمالة الكلية والناتج الكلي من خلال مبدأ النمو الطبيعي والذاتي، وتعزيز البيئة الاقتصادية لتصبح تعتمد على آليات السوق، وفي النهاية إعادة تأهيل المشروعات العامة التي تعاني من الخسارة .

6- الجودة الشاملة:

وتعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل.

7- الثقافة التنظيمية:

وتعني مجموعة القيم المشتركة بين جميع مكونات التنظيم، وتشتمل على التجديـد والمخاطرة، والاهتمام بالتفاصيل، والتوجه نحو النتائج والاهتمام بالموظفين، وتحديـد التوجه بالنسبة لفرق العمل، والروح الهجومية والتنافسية، وفـي المحـصلة النهائيـة الاستقرار النسبي مقابل التغير.

8- التفويض:

ويعني توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى وضمن نطاق محدد بصيغة صاحب السلطة وبالقدر اللازم لانجاز مهام أو مهمة معينة.

ومن تقنيات التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد تحليل أنماط التعامل، وتطويع السلوك، والتدريب المعملي، وبرنامج التخطيط المهني، والشبكة الإدارية في مرحلتهـا الأولى، وإدارة ضغوط العمل، وعلى مستوى المجموعة يندرج بناء الفريق والمعلومات الراجعة والعملية الاستشارية وتدريب الحساسية للمجموعة والتدريب والتعليم والـشبكة الإدارية في المرحلتين الأولى والثانية، وعلى مستوى المنظمة هناك الإدارة بالأهـداف

والشبكة والإدارية والاجتماعات التصادمية وفلسفة نوعية الحياة الوظيفة (الطجم، 2007).

نبذة عن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك):

يقع المقر الرئيس للشركة في مدينة الرياض، في حين تتم عملياتها الرئيسة في كل من مدينة الجبيل الصناعية، ومدينة الدمام على ساحل الخليج العربي، ومدينة ينبع الصناعية على البحر الأحمر.

الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) واحدة من الشركات العالمية الرائدة في صناعة الكيماويات المتخصصة، والبلاستيكيات المبتكرة، والأسمدة، والبوليمرات، والمعادن. وتتولى توريد هذه المنتجات لشركات الصناعات التحويلية حول العالم، لاستخدامها في تصنيع منتجات تلبي متطلبات الحياة العصرية.

تعد (سابك) أكبر شركة صناعية غير بترولية في منطقة الشرق الأوسط والشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) واحدة من الشركات العالمية الرائدة في صناعة الكيماويات، والأسمدة، والبلاستيكيات، والمعادن. وقد تم تدشين شركة (سابك للبلاستيكيات المبتكرة) في (2007م) كمورد عالمي للبلاستيكيات المتخصصة في أعقاب استحواذ شركة (سابك) على قطاع الصناعات البلاستيكية في شركة جنرال إلكتريك الأمريكية. وتقوم بتوريد هذه المنتجات لشركات أخرى تستخدمها لتصنيع منتجات يعتمد عليها العالم.

سابك أكبر شركة مساهمة عامة رابحة في منطقة الشرق الأوسط. وتتمتع بعلاقات طيبة مع مستثمريها. وقد تحقق هذا النجاح نتيجة التركيز على ثلاثة أمور: المساهمة في مشاركات محلية، وتطبيق أفضل التقنيات والبرامج، وتطبيق إستراتيجية طموحة للنمو العالمي، وعند اتخاذ القرارات، ترى إدارة الشركة أن الالتزامات الأخلاقية لها أهمية تعادل أهمية العوامل الاقتصادية، وتلتزم كذلك بتطبيق أفضل الإجراءات والأساليب في جميع شركاتها ومكاتبها في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا.

وتتمتع بعلاقات وثيقة مع زبائنها ومورديها وجميع القطاعات الأخرى المتعاملـة معها ونتيجة لذلك، أصبحت العلامة التجارية لـ (سابك) هي رمز الثقة وعلامة ضمان الجودة لزبائنها ومساهميها وجميع المتعاملين معها.

تمتد (سابك) شركات في أربع مناطق حول العالم: منطقة الشرق الأوسط، وأفريقيا ومنطقة آسيا، ومنطقة الأمريكيتين، وأوروبا .

ويتألف الهيكل الإداري لعمليات سابك من ست وحدات عمل إستراتيجية، يرأس كل منها نائب للرئيس، وهي: الكيماويات الأساسية، الوسطيات، والبوليمرات، المنتجات المتخصصة، الأسمدة، والمعادن. وتتولى هذه الوحدات إنتاج مختلف أنواع المنتجات:

1-الكيماويات – الكيماويات الأساسية، الوسطيات، والمنتجـات المتخصـصة ثـلاث وحدات.

2- والبوليمرات وحدة عمل إستراتيجية

3- الأسمدة وحدة عمل إستراتيجية

4- المعادن وحدة عمل إستراتيجية

إضافة إلى ذلك، تم تدشين شركة (سابك للبلاستيكيات المبتكرة) في عام 2007م كمورد عالمي للبلاستيكيات المتخصصة في أعقاب استحواذ شركة (سابك) على قطـاع الصناعات البلاستيكية في شركة جنرال إلكتريك الأمريكية.

وتعد منطقة الشرق الأوسط من أهم أسواق هذه المنتجات ، في حين تعتبر أفريقيا أهم سوق للمنتجات الكيماوية.

تساند هذه الوحدات أربع وحدات مركزية هـي: الماليـة، والمـوارد البـشرية، والقانونية والمراجعة، والأبحاث والتقنية. إضافة إلى ذلـك هنـاك وحـدة (الخـدمات المشتركة)، التي تقـدم الخـدمات المـشتركة لمختلـف قطاعـات أعمـال (سـابك) بالمملكة.(www.sabic.com)

2.2 الدارسات السابقة:

أ- الدراسات في البيئة العربية:

أجرت (مرعي، 2008) دراسة هدفت قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الدوائية الأردنية والبالغ عددها (17) شركة وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بلـغ إجمـالي حجمهـا (500)، وزعت عليها استبانات تم استرداد (393) استبانة بنسبة استرداد بلغت 79%.. ودلت نتائج التحليل الإحصائي على أن العاملين يتمتعون بمستويات أداء عاليـة فيمـا يتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي الفردي، والمواظبة على الدوام، والدقة والجودة في إنجاز المهام، والعلاقات مع الآخرين. كما أظهرت النتائج وجود قادة تحويليين وتبـادليين، إلا أن القادة التحويليين أكثر عدداً. كما أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً علـى كـل مـن: السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في إنجاز العمل، والمواظبة علـى الـدوام، والعلاقات الجيدة بين القادة والتابعين.

وأجرى (البهلال، 2008) دراسة هدفت التعرف على أهم مبررات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة، وتحديد أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيـق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، وكذلك تحديد أهم المتطلبات الماديـة و الماليـة والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، إضافة إلى تحديد متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، وأخيراً معرفـة أهم المهارات المقترحة لبناء القيادات الأمنية التحويلية في المملكة وتنميتها.وقد أظهـرت نتائج الدراسة: تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير، العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، واستخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعيـة العـاملين، تحديـد أولويات التحسين، وأدارك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بـدعمها، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة و الهدف.

وأجرت (ابدة، 2007) دراسة هدفت التعرف على الانمـاط القياديـة (المـستبد، الديمقراطي، الليبرالي، التحولي) على التطوير التنظيمي لدى المديرين فـي الاجهـزة الحكومية في الأردن، وقد قامت الدارسة بتصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة اقسام للاجابة عن اسئلة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في الـوزارات الاردنيـة والبالغ عددهم (397) مديرا، وعينة الدراسة كانت مجتمع الدراسة نفسها، وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بـين نمـط القيـادة المـستبد والتطوير التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية في مجالات تطوير وتبـسيط التشريعات وفي تطوير الهيكل التنظيمي وفي مجال تدريب الموظفين وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك اظهرت النتائج عدم وجود فـروق ذات دلالـة احصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية على التطوير التنظيمـي لـدى المـديرين فـي الوزارات الحكومية الاردنية.

وأجرى (المربع، 2006) دراسة هدفت التعرف على علاقة التطـوير التنظيمـي بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، وعلى مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامـة للجـوازات، وعلـى أهـم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامـة للجـوازات.، وقـد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي، وقـد اعتمـد الباحث على عينة عشوائية من العاملين في المديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض، كما أعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أهم النتـائج الآتية: أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمـي وأداء العـاملين بالمديريـة العامـة للجوازات وان أبرز عناصر التطوير التنظيمي التي توضح علاقته بالأداء من وجهـة نظر العاملين بالمديرية العامة للجوازات تتمثل في : المساعدة في رفع قدرات ومهـارات العاملين، الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، زيادة فاعلي ة أداء العمل، تمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة، زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية، المـساعدة على تنظيم أعباء العمل اليومي، زيادة الرغبة في إنجاز الواجبات والمهام لدى العاملين،

الحد من محاولات تجاوز الأنظمة من قبل بعض العاملين، الإسهام في تعميـق مفهـوم التخطيط للعمل لدى العاملين، إنجاز العمل بأقل تكلفة، وأن عناصر التطوير التنظيمـي التي يراها العاملون في المديرية العامة للجوازات أقل أهمية في توضيح علاقته بـالأداء هي : مساعدة العاملين في التخلص من الملل والضجر، المساعدة فـي زيـادة قـدرات العاملين على التكيف مع الحالات الطارئة، تحفيز العاملين على الإبداع والابتكار، ويسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العـاملين فـي المديريـة العامـة للجوازات، وأن أبرز عناصر التطوير التنظيمي التي تسهم في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات تتمثل في: تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء، المساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء، الإسهام في عدم تأخير.

وأجرى (المومني، والطحاينة، 2006) دراسة هدفت إلى معرفة أنمـاط الـسلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهـة نظر أعضاء هيئة التدريس، وعلاقته برضاهم الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة التدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مـستوى رضـا أعـضاء هيئـة التدريس عن عملهم كان متوسطاً، وأن عمداء كلية التربية الرياضية يمارسون القيـادة التحويلية بدرجة متوسطة، وان السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفـة يـؤثر فـي الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وخاصة بعد التـأثر المثـالي، والاعتبـارات الفردية.

وأجرى كل من الضمور وعواملة(Al-Dmour & Awamleh,2005) دراسـة هدفت إلى اختبار تأثير كل من نمط القيادة التبادلية ونمط القيـادة التحويليـة لمـديري البنوك والقادة المشرفين الأردنيين على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى مدى إدراكهـم الذاتي لأهمية ما ينجزونه من أعمال. وتألف مجتمع الدراسة مـن البنـوك التجاريـة الأردنية وعددها أربعة عشر بنكاً شملت الدراسة عشرة بنوك منهـا بينمـا اعتـذرت البنوك الأخرى عن الإسهام في الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (280) موظفاً.وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التبادليـة

وكل من الرضا الوظيفي، والإدراك الذاتي للإنجاز لدى العاملين. ووجود فـروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي والإدراك الذاتي للإنجاز لـدى العـاملين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإختلافات الفردية للعاملين والأداء الوظيفي.

وأجرى (الصقيه، 2004) دراسة هدفت التعرف على مدى معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود ببرامج التطوير التنظيمي وآلياته، وعلى مدى مساهمة برامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير الهادف، وعلى موقف العاملين مـن بـرامج التطوير التنظيمي وخططه وأسباب ذلك، إلى جانب الكشف عن أهـم الآثـار والنتـائج المترتبة على مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي. وقد أظهرت نتـائج الدراسـة الأتي: أن درجة معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحـدود بأهـداف وآليات التطوير التنظيمي هي درجة متوسطة، وأن برامج التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود تسهم بدرجة عالية في إحداث التغيير الهادف في المديرية، وأن أهم أسباب مقاومة العاملين في حرس الحدود لبرامج التطوير التنظيمي هو عدم المشاركة في التخطيط له، وأن أهم الآثار النتائج المترتبة على مقاومة العاملين في حـرس الحـدود لبرامج التطوير التنظيمي هو زيادة اهتمام الإدارة المعنية بـالتطوير التنظيمـي بتـوفير معلومات دقيقة وكافية لبرامج التطوير التنظيمي، وتبين من الدراسة أيضا عـدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة بالنسبة لمحاور الدراسة باختلاف متغيرات : العمر، الر تبة، سنوات الخبرة، مسمى الوظيفة.

واجرى الضمور وعواملة(Al-Dmour & Awamleh,2002) دراسة هدفت إلى فحص أثر أنماط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لمديري المبيعـات علـى الرضـا الوظيفي، والتقييم الذاتي للأداء لمندوبي البيع. وتم استخدام الاستبانة المتعددة العناصر Multidimensional Leadership Questionnaire (MLQ) والتي طورها الباحثان باس وافوليو (Bass& Avolio, 1994) لقياس أثر نمطي القيادة التحويلية والقيـادة التبادليـة على المتغيرات التابعة: الرضا الوظيفي، والتقدير الذاتي للأداء، إضافة إلـى دراسـة احترام الذات والشعور بالقدرة، والموقف من القيادة كعوامل وسيطة. حيث يمكن الإفادة

من هذه الدراسة باستخدام متغيراتها المستقلة – القيادة التحويلية والقيادة التبادلية - مع متغيرات تابعة وعوامل وسيطة مختلفة ثم إجراء المقارنة للتوصل إلى مدى تأثير الأنماط القيادية المستخدمة باختلاف الوظيفة.

تكون مجتمع الدراسة من كافة مندوبي المبيعات في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التحويلية والشعور بالقدرة مرتبطان بالرضا الوظيفي، بينما ارتبط الأداء بنمط القيادة التفاعلية التبادلية والشعور والإيمان بالقدرة الذاتية، بالإضافة إلى الموقف من القيادة، وأن الشعور بالقدرة والموقف من القيادة هما عاملان معدلان، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز السلوك القيادي التحويلي دون إغفال الحرص على السلوك القيادي التبادلي حيث إن السلوكين لا يشكلان طرفي نقيض وإنما يكمل كل منهما الآخر.

أ- الدراسات في البيئة الأجنبية:

وأجرى الكساندر وكاثيا وكرستيان(Alexander et., al,.2009) دراسة هدفت معرفة اثر التطوير في التفكير التنظيمي في إيجاد نماذج جديدة في الهيكل التنظيمي. من حيث التعقيد التنظيمي والتواصل العملي إلى الحاجة إلى التنسيق في اتخاذ القرارات. مما يعني أن القدرة على العمل بروح الفريق أصبحت منافسة جوهرية في البيئات العملية حيث التعاون أمر مُلح. تتكون الفرق المشجعة من أفراد بمهارات عالية تكميلية ممن اشتركوا لأجل هدف واحد او مجموعة من الأهداف الأدائية والتي نذروا أنفسهم لها حيث تكون السلطة والمسؤولية بيد المدير وحده وتنتقل للفريق. تظهر المنظمات المعاصرة نماذج وأمثلة على العمل الجماعي والتي تظهر أداء العمل الاستثنائي وإنتاج الحلول المبتكرة وبالتالي كان هنالك اهتمام كبير في فهم ما جعل الفرق بهذه الصورة وكيفية عملهم. تبين هذه المقالة خصائص أداء العمل بروح الفريق التي وجدت بدارسة حالة محددة وتستكشف الإمكانيات والتطبيقات لتطوير الأداء العالي للفرق في المجتمعات التعليمية المتطورة. تكمن أهمية هذا البحث في أنه يركز على

النهوض بالمعايير التقليدية العملية لأداء عمل الفريـق إلـى معـايير جديـدة محـددة بمجتمعات التعليم المتطور. المنظمات التي مارست هذا النمط الجديد لم ترفع مـستوى معايير كفاءة الفريق وفاعليتهم وفاعلية أعمالهم فقط بل أوجدت ديناميكيـات تنظيميـة لعزيز جودة العمل للحياة وثقافة الأعمال الحيوية و المزدهرة.

وأجرى (Elise, 2007) دراسة هدفت معرفة اثر أنتاج المعرفة التعاونية في مجال التطوير التنظيمي،تكونت عينة الدراسة من 223 من خبراء المنظمات المشتركين في التطوير التنظيمي، وقد اعتمدت البيانات على التقييم الذاتي من قبل هؤلاء الخبراء في ثلاث مجالات لعمل المنظمات هي:وحدات البحث والتطوير الأكاديمي، ومعاهد التدريب والتعليم والاستشارات الإدارية، وقد أظهرت نتائج الدراسة انه من خلال الربط بين مختلف أنواع المعرفة انه يتم إيجاد منافع الكلأ من الخبراء والعملاء وبالتالي تعود المنافع على المجتمع، كذلك أظهرت النتائج أن النموذج التعاوني يقدم فرصة لإيجاد ستة أنواع من التحسينات في عملية البحث والتمويل والخبرة والتواصل المجتمعي والإنتاج الخدمي و التطوير التعليمي الإقليمي و مخرجات العملاء.

وأجرت (Carole, 2007) دراسة تحليلية في كندا هدفت بحث إمكانية التوافق بين التطوير التنظيمي وإدارة الأزمات في عدد من المنظمات الحكومية. وقامت الدراسة على افتراضين هما: أن مجال إدارة الأزمات يواجه حالياً اثنين من القيود. أولاً: هنالك اتجاهين يميزان هذا المجال لغاية الآن وهما: التحليل الاجتماعي للطوارئ التنظيمية والذي يركز على الكوارث بوصفها أحداث اجتماعية والتخطيط لإدارة الأزمات الذي يركز على تطوير تقنيات السيطرة على المخاطر. وبالرغم من المستفاد من هذه المناهج إلا أنه لا يبدو أنه يؤدي إلى نموذج تعليمي لإدارة الأزمات يشجع على الصمود في مواجهة الأزمات. ثانياً: قام الباحثون بدارسة أحداث منفردة كدارسات فردية لم يتم توليفها وجمعها وعليه يبدو أن الإداريون والفقهيين يميلون إلى تكرار النماذج غير الفعالة ذاتها عند حدوث أزمة ما. يهدف الأنموذج المقترح المقدم في هذه الدراسة إلى رفع القيود عن طريق الجمع بين مجالين متعارضين في الدارسة ذلك بأنه ينظر لإدارة

الأزمات على أنها أحداث معينة والتطوير التنظيمي بأنه تعزيز لقدرات المنظمات للنهوض بتغييرات دائمة. وقد أوصت الدارسة بإمكانية استكشاف العمل معاً نظرياً وتجريبياً .

أجرت باربارا و شيري وورنير (Barbara J. et., al, 2005) دراسة هدفت إلى معرفة دور الاتفاق الجماعي في فهم القيادة التحويلية لدى مجموعة من المعلمين الجامعيين في جامعة كولومبيا، تكون مجتمع الدراسة من (68) مدير و(285) مرؤوس و (495) أقران و(68) مشرف، وقد تم تصميم أداة دراسة احتوت على مفاهيم القيادة التحويلية التي شملت مشاركة القائد التحويلي في ضوء عدد من السلوكيات المحددة، وقدرته على إيجاد التوافق أو التشابه بين أراء المرؤوسين، ومدى اعتماد صلاحيات القائد التحويلي على سلوكياته ومدى تصور المرؤوسين لقيادته، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الذين يتمتعون بمستوى سلوكيات قيادية عالية، يوافقهم مرؤوسيهم بتوجهاتهم القيادية. بالإضافة إلى ذلك وجد تفاعل مهم بين سلوكيات القادة واتفاق مرؤوسيهم مما يشير إلى الاعتدال في التوافق بين سلوكيات القائد وخصائص أسلوب القيادة التحويلية.

وأجرت كين وبريشا (Ken et., al, 2005) دراسة هدفت معرفة فعالية التدريب في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية التنظيمية في جامعة جريفث في نيوزلندا وفي عدد من المدارس، تم تطبيق أداة الدراسة على سبعة أفواج تخرجت من الجامعة ـ واعد اختبار وضعت له درجة قصوى بلغت 360 درجة حيث تم التدريب وإعادة التدريب بفترات زمنية منفصلة،وقد أظهرت نتائج الدراسة انخفاض في السلوك القيادي السلبي نتيجة للتدريب. وزاد الجهد الإضافي للمتدربين. وكما وجد أن تحديد الأهداف كان فعالاً.

وأجرى ديفروأيدين وأفوليو وشامير(Diver et., al, 2002) دارسة هدفت إلـى تحديد تأثير القيادة التحويلية المحسنة من خلال التدريب على تطوير العاملين وتطـوير أدائهم، حيث تم إخضاع المجموعة التجريبية لتدريب على القيادة التحويلية، وتم إخضاع

المجموعة الضابطة لتدريب قيادي انتقائي (eclectic leadership). وتكونت عينة الدراسة من (54) قائد عسكري، مع (90) تابع مباشر و(724) تابع غير مباشر. وأظهرت نتيجة الدراسة أن القادة في المجموعة التجريبية امتلكوا تأثير أكثر إيجابية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين من القادة في المجموعة الضابطة .

ملخص الدراسات السابقة وما يميزالدراسة هذه عن الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة اجريت في البيئة العربية أو البيئة الأجنبية لموضوع القيادة التحويلية وعلاقتها مع متغيرات أخرى مثل الثقافه التنظيمية والإبتكار والتدريب والرضا الوظيفي ومعرفة الأنماط القيادية وتطوير أداء العاملين والتى اجريت في شركات ومؤسسات عامة .

فإن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لابعاد القيادة التحويلية الأربعة: البعد المثالي، والدافعية الإلهامية، والحافز العقلي، والاعتبار الفردي، ولكن ما يميز هده الدراسة عن الدراسات السابقة هو معرفة أثر القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي، ولعلها على- حسب علم الباحث – الدراسة الأولى التي تتناول هذين المتغيرين معاً، القيادة التحويلية ومعرفة أثرها في التطوير التنظيمي.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل مجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفاً لأداة الدراسة التـي استخدمت، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يبـين إجـراءات الدراسـة والأسلوب الأحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية لاستخلاص النتائج.

1.3 منهجية الدراسة:

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لتغطية الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة، والدراسات المتفقة والمختلفة مع نتائج الدراسة، كما اعتمدت هذه الدراسة على آراء الخبراء عند إعداد الاستبانة، التي استخدمت في جمع الاسـتجابات مـن عينـة الدراسة، وتم تحليلها من خلال أستخدام الرزمة الإحصائية فـي العلـوم الاجتماعيـة (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

استخدم هذه الدراسة في هذه الدراسة اسلوب المسح الـشامل ليكـون مجتمـع الدراسة هو عينتها حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات على جميع الاداريين العـاملين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم(383) اداريا ممثلين بـ ـ (رئيس تنفيذي، مدير عام، رئيس قسم)، ولقد تم استرجاع (320) استبانه، منها (14) استبانه غير صالحة للتحليل الإحصائي لتصبح الاستبانات المسترجعة والقابلة لتحليـل (306) استبانه، وهي تشكل ما نسبته (80%) من مجتمع الدراسة والجـدول رقـم(1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة ووفقا للمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	26	8.5
	دبلوم	17	5.6
	بكالوريوس	193	63.1
	ماجستير	70	22.9
	الكلي	306	100.0
العمر	اقل من30	7	2.3
	من31-40	116	37.9
	من41-50	128	41.8
	51 فأكثر	55	18.0
	الكلي	306	100.0
سنوات الخبرة	5فاقل	2	0.7
	من6-10	30	9.8
	من11-15	79	25.8
	من16-20	88	28.8
	21 فأكثر	107	35.0
	الكلي	306	100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	70	22.9
	رئيس قسم	236	77.1
	الكلي	306	100.0

وتبرر هذه الدراسة غياب فئة (رئيس تنفيذي) في الجدول رقم(1) لعدم وصول أي استبانة من الرؤساء التنفيذيين كونهم ذو عدد قليل في الشركة، وكان لانشغالهم في الفترة التي وزعت فيها الاستبانة دوراً في عدم إستجابتهم للاستبانة، وكذلك هناك سبب آخر توصل إليه الباحث من خلال عملية إستطلاع أجراها مع عدد من العاملين في مناصب من مثل مدير عموم إلى إن سياسة الشركة تقوم على تفويض الصلاحيات إلى

مديري العموم ورووؤساء الأقسام، مما يشكل اعتقاداً لدى الباحث في إن عملية الاستجابة تركت من قبل الرؤساء التنفيذين إلى مديري العموم ورووؤساء الاقسام .

3.3 أداة الدراسة:

بعد أن قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة حـول القيـادة التحويليـة والتطوير التنظيمي وانسجاماً مع أهداف الدراسة ولغاية جمـع المعلومـات واختبـار فرضيات الدراسة، قام الباحث بتطوير إداة الدراسة والمكونة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عـن خـصائص عينـة الدراسـة، طبقـاً للمتغيرات الديموغرافية وهي (العمر، المؤهل العلمـي، سـنوات الخبـرة، المـسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: القيادة التحويلية، تم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير بالإعتماد على مقياس (Bass, 1995) المطور من قبل الدراسة، إذ تم تقسيم الأداة إلى أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الدافعية الألهامية، الحافز العقلي، الاعتبار الفردي، والجدول رقم (2) يوضح توزيع فقرات مقياس (Bass) للقيادة التحويلية على أبعادها الأربعة بعد إضافة فقرة لكل بعد لتتلاءم وأهداف الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع فقرات مقياس القيادة التحويلية على الابعاد

البعد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات
التأثير المثالي	4-1	4
الدافعية الألهامية	8-5	4
الحافز العقلي	12 -9	4
الاعتبار الفردي	16-13	4
الكلي	16-1	16

الجزء الثالث: التطوير التنظيمي، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (أبدة، 2007)، ودراسة (المشاري، 2002) ودراسة (المربع، 2006)، (تبوك، 2001). وتكون المقياس الخاص بالتطوير التنظيمي من (33) فقرة لقياس أبعاد التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات .

وقد أستخدم الباحث مقياس ليكرت(Likert) ذو التدريج الخماسي و على النحو التالي: دائما- غالبا- أحيانا- نادرا- إطلاقا.

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد

مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
4	3	2	1	0

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
أعلى من 3	من 2-3	اقل من 2

وكذلك اختبار فرضيات الدراسة حسب الأساليب الإحصائية الواردة في نهاية هذا الفصل وعليه فإنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة أعلى من (3) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2-3) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من(2) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4.3 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية - الملحق رقم (أ) يوضح أسماؤهم وعنوانيهم والرتبة الأكاديمية- للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة،

وطلب منهم مراجعة فقراتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح والدقة ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته. وتم الأخذ بتلك الملاحظات التي اتفق عليها (80%) من المحكمين وإجراء التعديلات وتعتبر مثل هذه الإجراءات دليلا على صدق أدوات الدراسة.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للأداة ككل وعلى مستوى بعد من أبعاد الدراسة، والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك .

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

المتغير	البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
القيادة التحويلية	التأثير المثالي.	0.83
	الدافعية الإلهامية.	0.87
	الحافز العقلي.	0.88
	الاعتبار الفردي.	0.88
التطوير التنظيمي		0.91

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (3) إلى ان معاملات الثبات لأبعاد مقياس القيادة التحويلية تراوحت بين 83%- 88%. وفيما يتعلق بمقياس التطوير التنظيمي فقد بلغ معامل الثبات الكلي 0.91، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لإغراض الدراسة.

6.3 المعالجات الإحصائية:

بعد أن تم تفريغ البيانات باستخدام الحاسوب تمت الإجابة عن أسـئلة الدراسـة واختبار صحة فَرضِياتها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Spss.16) وعلى النحو التالي.

1. مقاييس الإحـصاء الوصـفي(Descriptive statistic Measures) لوصـف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيـب الأبعاد تنازلياً .
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مـدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقلّ (القيـادة التحويليـة)، علـى المتغير التابع(التطوير التنظيمي).
3. تحليل التباين المتعدد(MULTIPLE ANOVA) لاختبار الفـروق للمتغيـرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات التابعة .
4. تحليـل الانحـدار المتعـدد المتـدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
5. اختبار معامـل تـضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة تداخل تأثير العوامل المستقلة (Multicollinearity).
6. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيـع الطبيعي (Normal Distributions).
7. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقـق مـن ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج التي توصلت أليهـا الدراسـة مـن المعالجـات الإحصائية وتحليل بيانتها وتفسيرها.

1.4 عرض النتائج

وفيما يلي عرضا لنتائج الدراسة وعلى النحو التالي:

أولا": الإجابة عن السؤال الأول" ما مدى ممارسة القيادة التحويلية من قبـل القيـاديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين في شركة سابك في المملكة العربيـة السعودية وذلك على مستوى كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي،الدافعيـة الإلهامية،الحافز العقلي،الاعتبار الفردي) والمجال الكلي، والجدول (4) يوضح نتـائج ذلك.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1-4	1	التأثير المثالي.	3.55	0.36	مرتفع
5-8	2	الدافعية الإلهامية.	3.29	0.46	مرتفع
9-12	3	الحافز العقلي.	3.15	0.59	مرتفع
13-16	4	الاعتبار الفردي.	3.0	0.53	متوسط
1-16	-	الكلي	3.27	0.37	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجـدول رقـم (4) إلـى أن المتوسـطات الحـسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويليـة (التـأثير المثـالي، الدافعيـة الإلهامية، الحافز العقلي، الاعتبار الفردي) من قبل القياديين في شركة سابك بالمملكـة العربية السعودية وعلى المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي لدرجة ممارسه القيادة التحويلية (3.27) وبانحراف معياري (0.37)، وقد احتّـل بعـد (التأثير المثالي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـغ (3.55) مما يعكس درجة ممارسة مرتفعة من قبل القياديين لهذا البعد، وفي المرتبة الثانية جاء بعـد (الدافعيـة الإلهاميـة) بمتوسط حسابي بلـغ (3.29) وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما احتل بعد (الحافز العقلي) المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة ممارسة مرتفعة ايضا، وجاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة بعد (الاعتبار الفردي) بمتوسط حسابي (3.00) وبدرجـة ممارسـة متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين لدرجة ممارسة القيادة التحويليـة من قبل القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية وذلك على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وفيما يلي عرضا لذلك.

أولا: التأثير المثالي.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة (التأثير المثالي) كبعد من أبعاد القيادة التحويلية لدى القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

الرتبه	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	4	أتصرف بأخلاق عاليه تكسبني ثقة و احترام العاملين معي.	3.85	0.41	مرتفع
2	1	أجعل العاملين معي يشعرون بشكل جيد وهم حولي.	3.58	0.49	مرتفع
3	2	أقدم صورا جذابة للعاملين معي لما يمكننا فعله.	3.42	0.62	مرتفع
4	3	أساعد العاملين معي على إيجاد معنى في عملهم.	3.38	0.66	مرتفع
-	-	الكلي	3.55	0.36	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (5) إلى إن المتوسـط العـام لتـصورات المبحوثين لدرجة ممارسة (التأثير المثالي) كبعد من أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجـة مرتفعه وبمتوسط حسابي بلغ (3.55). كما احتلت الفقرة رقم (4)" أتصرف بأخلاق عاليه تكسبني ثقة و احترام العاملين معي " ألمرتبه الأولى من بين فقرات هـذا البعـد بمتوسـط حسابي (3.85) وهي تعكس درجة ممارسة مرتفعه من قبل القياديين ، في حين جـاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (3)" أساعد العاملين معي على إيجاد معنى فـي عملهـم " بمتوسـط حسابيي (3.38) وبدرجة ممارسة مرتفعه أيضا .

ثانيا :الدافعية الإلهامية.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة (الدافعية الإلهامية) كبعد من أبعاد القيادة التحويلية لدى القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	8	أتحدث بحماس عن الأمور الواجب انجازها في العمل .	3.56	0.62	مرتفع
2	5	اعبر بكلمات بسيطة عما يجب و ما ينبغي علينا فعله .	3.38	0.60	مرتفع
3	6	أقدم للعاملين معي طرقاً جديدة للنظر إلى الأشياء الغامضة .	3.15	0.68	مرتفع
4	7	اطلب من العاملين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها خلال عملهم معي .	3.14	0.82	مرتفع
-		المجال الكلي	3.29	0.46	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(6) إلى إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لدرجة ممارسة (الدافعية الإلهامية) كبعد من أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعه وبمتوسط حسابي بلغ (3.29). كما احتلت الفقرة رقم (8)" أتحدث بحماس عن الأمور الواجب انجازها في العمل " ألمرتبه الأولى من بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.56) وهي تعكس درجة ممارسة مرتفعه من قبل القياديين، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (7)" اطلب من العاملين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها خلال عملهم معي " بمتوسط حسابيي(3.14) وبدرجة ممارسة مرتفعه أيضا

ثالثا :الحافز العقلي.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة (الحافز العقلي) كبعد من أبعاد القيادة التحويلية لدى القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	11	أُساعد في إيجاد بيئة تسامحيه في المواقف المتطرفة تشجع العاملين معي لمناقشة قيمهم و معتقداتهم	3.37	0.81	مرتفع
2	12	أُشجع العاملين معي بالنظر إلى الأمور بطريقة جديدة و عقلانية .	3.30	0.70	مرتفع
3	9	أُمكن العاملين معي من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة .	3.11	0.80	مرتفع
4	10	أدع العاملين معي يعرفون كيف أُفكر فيما يفعلونه أثناء عملهم .	3.08	0.78	مرتفع
-		المجال الكلي	3.15	0.59	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(7) إلى إن المتوسـط العـام لتـصورات المبحوثين لدرجة ممارسة (الحافز العقلي) كبعد من أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجـة مرتفعه وبمتوسط حسابي بلغ (3.15). كما احتلت الفقرة رقم (11)"أُساعد في إيجـاد بيئة تسامحيه في المواقف المتطرفة تشجع العاملين معي لمناقشة قيمهم و معتقـداتهم " ألمرتبه الأولى من بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.37) وهي تعكـس درجـة ممارسة مرتفعه من قبل القياديين، في حين جاء بالمرتبة الأخيـرة الفقـرة (10)" أدع العاملين معي يعرفون كيف أُفكر فيما يفعلونه أثناء عملهم " بمتوسط حـسابيي(3.14) وبدرجة ممارسة مرتفعه أيضا.

رابعا : الاعتبار الفردي.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة (الاعتبار الفردي) كبعد من أبعاد القيادة التحويلية لدى القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	13	أساعد العاملين معي على تطوير أنفسهم	3.61	0.59	مرتفع
2	16	أعامل كل عامل حسب طبيعته و ظروفه	3.19	0.84	مرتفع
3	14	أقدم المكافآت عندما يحقق العاملون معي أهداف الشركة	2.80	1.02	متوسط
4	15	أعطي اهتماماً بالأشخاص الذين يبدون غيـر مقبـولين لزملائهم	2.75	0.84	متوسط
	-	المجال الكلي	3.0	0.53	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(8) إلى إن المتوسـط العـام لتـصورات المبحوثين لدرجة ممارسة (الاعتبار الفردي) كبعد من أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.00). كما احتلت الفقرة رقم (13)" أسـاعد العـاملين معي على تطوير أنفسهم " ألمرتبه الأولى من بين فقرات هـذا البعـد بمتوسـط حـسابي (3.61) وهي تعكس درجة ممارسة مرتفعه من قبل القياديين، في حين جاء بالمرتبـة الأخيرة الفقرة (15)" أعطي اهتماماً بالأشخاص الذين يبدون غير مقبولين لزملائهم " بمتوسـط حسابيي (2.75) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ثانياً : الإجابة عن السؤال الثاني:

" ما درجة ممارسة القياديين العاملين للتطوير التنظيمي في شركة سـابك فـي المملكة العربية السعودية ؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القياديون العاملون في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية للتطـوير التنظيمي، والجدول (9) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القياديون العاملون في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية للتطوير التنظيمي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	29	أسعى بشكل مستمر إلى تعزيز الثقة بيني و بين أعضاء جماعات العمل فـي الشركة .	3.56	0.58	مرتفع
2	46	تساعد وسائل الاتصال المتطورة في سرعة انجاز العمل .	3.55	0.57	مرتفع
3	49	تهتم الشركة بالتقنية الحديثة لتطوير العمل .	3.53	0.66	مرتفع
4	47	تقوم الشركة بتطوير أنظمة المعلومات لتتناسب و اهداف العمل .	3.52	0.64	مرتفع
5	25	أثق بقدرة الأفراد و أستمع إلى أرائهم الهادفة فيما يتعلق بتطوير العمل .	3.48	0.73	مرتفع
6	23	اسعى الى تطوير الأفراد العاملين معي و تحسين مستوى أدائهم .	3.47	0.69	مرتفع
7	48	تدعم نظم المعلومات عملية اتخاذ القرارات لتوفير الوقت و الجهد.	3.47	0.68	مرتفع
8	28	أُشرك جماعات العمل معي في اتخاذ القرارات .	3.43	0.62	مرتفع
9	24	أُطور العلاقات الوظيفية بين الأفراد لزيادة مهاراتهم و قدراتهم الإدارية .	3.42	0.64	مرتفع
10	21	أتصرف بطريقة فاعلة تجعل الأفراد معي يزيدون إنتاجهم .	3.36	0.64	مرتفع
11	20	احفز الأفراد بما يجب عليهم فعله كي يكافئوا على مجهوداتهم	3.36	0.65	مرتفع
12	27	أُطلع جماعات العمل على رؤية الشركة و خطتها الإستراتيجية .	3.36	0.75	مرتفع
13	30	تسعى الشركة إلى تطوير التعاون بين جماعات العمل داخلها	3.35	0.71	مرتفع
14	32	أُفوض الصلاحيات لجماعات العمل لتمارس تأثيرها على الأفراد .	3.35	0.68	مرتفع

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الممارسة
15	19	أتفهم الفروق الفردية للعاملين معي .	3.35	0.63	مرتفع
16	45	يظهر الهيكل التنظيمي للشركة العلاقات التنظيميـة (الـسلطة و المـسؤولية ونطاق الإشراف) بشكل واضح .	3.33	0.75	مرتفع
17	34	أتبنى وسائل اتصال متبادلة مع جماعات العمل تتيح لي سـرعة فـي تلقـي المعلومات و اتخاذ القرارات .	3.33	0.71	مرتفع
18	33	أسعى الى التوفيق بين اهداف الشركة و أهداف جماعات العمل فيها .	3.31	0.70	مرتفع
19	37	توضع اهداف الشركة و استراتيجياتها حسب متطلبات السوق	3.30	0.85	مرتفع
20	17	يساهم إشرافي ومتابعتي على العاملين معي في تنمية وتطوير مهاراتهم .	3.29	0.59	مرتفع
21	22	تعزز الشركة القيم و الاتجاهات الايجابية لدى العاملين فيها بما يحـسن مـن ادائهم .	3.25	0.80	مرتفع
22	31	أركز على مبداء توزيع االسلطة بين جماعات العمل و تعميق المشاركة بينهم .	3.21	0.80	مرتفع
23	26	تسعى الشركة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية بين الأفراد .	3.21	0.80	مرتفع
24	38	يتم مراجعة انظمة وأهداف الشركة بشكل مـستمر بمـا يتـواءم والظـروف المحيطة .	3.19	0.89	مرتفع
25	41	تؤمن الشركة سياسة تفويض الصلاحيات إلى كافة المستويات الادارية فيها .	3.19	0.88	مرتفع
26	44	تتسم انظمة الشركة بالدقة و الوضوح .	3.16	0.77	مرتفع
27	43	تتسم قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات الادارية في الشركة بالوضوح .	3.10	0.88	مرتفع
28	36	أسعى الى إجاد الحلول للصراع التنظيمي بين جماعات العمل	3.00	0.86	متوسط
29	18	تتبنى الشركة برامج تدريبية تلبي حاجات العاملين فيها .	3.00	0.86	متوسط
30	39	يوجد توافق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين بها .	3.00	0.84	متوسط
31	42	يوجد تناغم بين الهيكل التنظيمي ووظائف الشركة .	2.97	0.85	متوسط
32	40	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة .	2.92	0.82	متوسط
33	35	أسعى الى احتواء الجماعات غير الرسمية لتطوير اداء العمل	2.66	1.13	متوسط
-	-	الكلي	3.25	0.40	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) إلى إن المتوسط العام لدرجة ممارسة القياديون العاملون في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية للتطوير التنظيمي جـاء بدرجة مرتفعه وبمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري(0.40). وقد احتلـت الفقرة رقم (29)" أسعى بشكل مستمر إلى تعزيز الثقة بيني و بين أعضاء جماعـات العمل في الشركة "ألمرتبه الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وهي تعكس درجة موافقـة مرتفعه من قبل المبحوثين ، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (35)" أسـعى إلـى احتواء الجماعات غير الرسمية لتطوير أداء العمل " بمتوسط حسابيي(2.66) وبدرجة موافقة متوسطة .

اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعـاد القيـادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الحافز العقلي، الاعتبـار الفـردي) فـي التطوير التنظيمي لدى القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار هذه الفرضية، قامت هذه الدراسة بإجراء بعض الاختبارات، وذلك لغايات ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحـدار، وذلـك على النحو التالي:

أولا: تم التأكد من عدم وجود تداخل التـأثير بـين أبعـاد المتغيـر المـستقل (Multicollinearity) وهي (التأثير المثالي، الدافعيـة الإلهاميـة، الحـافز العقلـي، الاعتبار الفردي) وذلك عن طريق استخدام اختبار معامـل تـضخم التبـاين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل بعـد من أبعاد المتغير المستقل (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الحافز العقلي، الاعتبـار الفردي)، والمعيار المستخدم للحكم على عدم وجود مشكلة الترادف الخطي هو عـدم تجـاوز معامـل تـضخم التبـاين(VIF) للقيمـة(10) وقيمـة اختبـار التبـاين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05)

ثانيا: تم التأكد من إن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعـي (Normal Distribution) باحتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانـات تتبـع التوزيـع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقترب من الصفر.

والجدول رقم(10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(10).

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغير المستقل	الأبعاد	VIF	Tolerance	Skewness
القيادة التحويلية	التأثير المثالي.	.851	1.175	0.688-
	الدافعية الإلهامية.	.590	1.694	0.697-
	الحافز العقلي.	.603	1.657	0.104-
	الاعتبار الفردي.	.651	1.537	0.845-

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح بين (0.59- 0.851)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(1.175- 1.537)، وهي أكبـر مـن(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجـود تـداخل التـأثير بـين أبعـاد المتغيـر المـستقل (Multicollinearity)، كما تشير البيانات الواردة في الجدول ايضا الى ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث تراوحت معاملات الالتواء (0.104 – 0.845).

وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة قام الباحث باستخدام تحليل التباين للانحدار والجدول رقم (11)

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التطوير التنظيمي	الانحدار	%19	9.023	2.256	***17.070***	***.000[a]***
	الخطأ		39.777	.132		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (11) ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة، ونظـراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت قيمتها (17.070) وهي دالـة إحـصائيا عنـد مستوى دلالة (0.01≥α)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية ككل (في أبعادها مجتمعة) في التطوير التنظيمي لدى القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية.

ولاختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضـية الرئيـسية والمتمثلـة بالكشف عن وجود اثر لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل القيادة التحويليـة (التـأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الحافز العقلي، الاعتبار الفردي) في التطوير التنظيمي قـام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد والجدول رقم (12) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التأثير المثالي.	.15	.06	.140	2.480	*0.014
الدافعية الإلهامية.	.07	.05	.090	1.329	0.185
الحافز العقلي.	.06	.04	.102	1.515	0.131
الاعتبار الفردي.	.17	.04	.235	3.639	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقـم (12)، ومـن خـلال متابعـة معاملات (Beta)، واختبار(t) يظهر أن المتغيرات الفرعية التالية والمتمثلة بـ(التأثير المثالي،الاعتبار الفردي) ذات تاثير في التطوير التنظيمي لدى القياديين العاملين فـي شركة سابك بالمملكة العربية السعودية، بدلالة معاملات (Beta) لهذه المتغيرات كمـا تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عنـد مـستوى دلالة(α≥0.05). واظهرت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(الاعتبار الفردي) جـاء في ألمرتبه الأولى وفي المرتبة الثانية جاء المتغير الفرعـي والمتعلـق بـ (التـاثير

المثالي)، كما اظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لكل من المتغيرات الفرعية (الدافعية الإلهامية، الحافز العقلي) ومن استعراض النتائج السابقة يتبين ما يلي:

1) **رفض الفرضية الفرعية الأولى** والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي." وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى وجود أثر لمتغير التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية حيث أن قيمة T المحسوبة تساوي (2.48) وبدلالة احصائية بلغت (0.014) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

2) قبول الفرضية الفرعية الثانية تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدافعية الإلهامية وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (1.329) وبدلالة إحصائية بلغت (0.18) وهي أكبر من قيمة الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

3) **قبول الفرضية الفرعية الثالثة** تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدافعية الإلهامية وذلك لأن قيمة T المحسوبة بلغت (1.515) وبدلالة إحصائية بلغت (0.13) وهي أكبر من قيمة الدالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحافز العقلي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي."

4) **رفض الفرضية الفرعية الرابعة** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي." وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى وجود أثر لمتغير الإعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية حيث أن قيمـة T المحسوبة تساوي (3.63) وبدلالة احصائية بلغت (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبـل الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الإعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويليـة فـي التطـوير التنظيمي.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضـي، الذي يمثل أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهاميـة، الحـافز العقلـي، الاعتبار الفردي) في التطوير التنظيمي لدى القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد التـدريجي(Stepwise Multiple Regression) والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ التطوير التنظيمي من خلال ابعاد القيادة التحويلية كمتغير مستقل

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاعتبار الفردي	%13.8	6.977	0.00
التاثير المثالي	%16.8	3.278	0.001

- (*) ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)
- خرج من معادلة الانحدار للتنبؤ بعدا الدافعية الإلهامية والحافز العقلي.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13)، إلى إن بعد (الاعتبار الفردي) قـد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(13.8%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعـد

(التأثير المثالي) وفسر مع بعد الاعتبار الفردي (19%) من التباين في المتغير التـابع، و خرج من معادلة التنبؤ بعدي (الدافعية الإلهامية) و(الحافز العقلي).

اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مـستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين في شركة سابك بالمملكة العربية الـسعودية يعزى لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي ،العمر، الخبرة ، المسمى الوظيفي). تـم حـساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين في شركة سابك ووفقا للمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	3.27	0.40
	دبلوم	3.32	0.50
	بكالوريوس	3.28	0.34
	ماجستير	3.23	0.41
العمر	اقل من30	3.27	0.29
	من31-40	3.21	0.40
	من41-50	3.25	0.36
	51 فأكثر	3.42	0.28
سنوات الخبرة	5 فاقل	3.18	000
	من6-10	3.27	055
	من11-15	3.21	033
	من16-20	3.1982	0.36
	21 فأكثر	3.3744	0.33
المسمى الوظيفي	مدير عام	3.2661	0.34
	رئيس قسم	3.2744	0.38

للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المبحوثين للقيادة التحويلية ووفقا لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي) تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول رقم (15) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في مستوى ممارسة القيادة التحويلية وفقا لمتغيرات الدراسة(المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة.
العمر	0.50	3	0.16	1.22	0.30
المؤهل التعليمي	0.23	3	0.07	0.57	0.63
المسمى الوظيفي	0.12	1	0.12	0.88	0.34
سنوات الخبرة	0.68	4	0.17	1.25	0.29
الخطأ	40.11	294	0.13		
المجموع	3319.6	306			

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية يعزى لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي) مما يشير إلى إن القياديين في شركة سابك على الرغم من تفاوتهم في(المستوى التعليمي، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي) إلا إنهم جميعا يمارسون القيادة التحويلية بدرجات متقاربة.

اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مـستوى ممارسة التطوير التنظيمي من قبل القياديين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية يعزى لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي ،العمر، الخبرة ، المسمى الوظيفي).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المبحوثين للتطوير التنظيمي ووفقا لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمـي، العمـر، الخبـرة، المـسمى الوظيفي). تم استخدام تحليل التباين المتعدد والجدول رقم (16) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في مستوى ممارسة التطوير التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة(المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	.مستوى الدلالة
العمر	0.337	3	0.112	0.719	0.541
المؤهل التعليمي	0.751	3	0.250	1.604	0.189
المسمى الوظيفي	0.052	1	0.052	0.333	0.565
سنوات الخبرة	1.747	4	0.437	2.797	*0.026
الخطأ	45.893	294	0.156		
المجموع	3282.009	306			

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة التطـوير التنظيمـي مـن قبـل القياديين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية يعزى لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي، العمر، المسمى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير

(سنوات الخبرة)، وللكشف لصالح من تعود هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول رقم (17) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي من قبل القياديين في شركة سابك ووفقا لمتغير الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5فاقل	من6-10	من11-15	من16-20	21 فأكثر
5فاقل	2.65	-	*0.76	*0.55	*0.59	*0.59
من6-10	3.42	-	-	-	-	-
من11-15	3.20	-	-	-	-	-
من16-20	3.24	-	-	-	-	-
21فأكثر	3.24	-	-	-		-

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم(17) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) من جهة وبقية الفئات الأخرى(6 -10 سنوات، 11- 15 سنة ، 16- 20 سنة، 21 سنة فأكثر) من جهة أخرى ولصالح ذوي الخبرة الأعلى.

2.4 مناقشة النتائج:

وفيمايلي مناقشة وتفسير لنتائج الدرسة

1- أشارت النتائج المتعلقة بممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية وعلى المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي لها (3.27)، وقد احتّل بعد (التأثير المثالي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، حيث جاءت الفقرة " أتصرف بأخلاق عاليه تكسبني ثقة واحترام العاملين معي" المرتبة الأولى من بين فقرات هذا البعد،وهي تعكس درجة

ممارسة مرتفعه من قبل القياديين، في حين جاءت في المرتبـة الأخيـرة الفقـرة " أساعد العاملين معي على إيجاد معنى في عملهم بدرجة ممارسة مرتفعه أيضا.

ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لتقديرات مديري العموم ورؤساء الأقسام العاملين في شركة سابك في المملكة العربية السعودية للقيادة التحويلية، بإن المدخل لكسب ثقة العاملين هو تصرفهم الأخلاقي فهو الذي يؤدي إلى أكتساب احترام العاملين معهم، وهذه نتيجة منطقية وطبيعية، ودوماً التمسك بفضائل الاخلاق وممارستها عملياً سواء في العمل أو الحياة يؤدي إلى اكتساب أحترام الاخرين وثقتهم وعملهم بتفاني من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها ، كما أن من أهم صفات القائد أن لديه غرض أخلاقي متين، في حين أن الفقرة التي أحتلت المرتبة الأخيرة ،أساعد العاملين على إيجاد معنى في عملهم، تبدوا نتيجة طبيعية لأن شركة في مستوى شركة سابك تحقق أرباح سنوية عالية وتحتوي آلاف العاملين المدركين لطبيعة ومعنى العمل الذي يقومون به، لذا جاءت تقديرات المديرين العامين ورؤساء الاقسام لها في المرتبة الأخيرة بالنسبة للبعد المثالي.

2- كما أشارت النتائج إلى أن بعد (الدافعية الإلهامية) جاء في المرتية الثانية، وبدرجة مرتفعه وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) في تقديرات القياديين ورؤساء الأقسام في شركة سابك، واحتلت الفقرة " أتحدث بحماس عن الأمور الواجب انجازها في العمل " في المرتبه الأولى من بين فقرات هذا البعد وهي تعكس درجة ممارسة مرتفعه من قبل القياديين، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة (7)" اطلب من العاملين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها خلال عملهم معي " بدرجة ممارسة مرتفعه أيضا.

ويفسر ذلك في أن هذا البعد والذي يشكل جانب الدافعية في العمل ذو أهمية كبيرة في إجراءات العمل في شركة سابك، لذا جاءت جميع التقديرات من مديري العموم ورؤساء الأقسام بدرجة عالية، لذا فإن التحدث بحماس والدافعية في العمل تتوافر لدى القياديين العاملين في الشركة، خاصة أنه من المعروف أن هذه الشركة تتبنى نظام السلم الوظيفي، وتعتمد الحراك الوظيفي في ظل أمتيازات على درجة عالية مقارنة مع غيرها

من الشركات ،ويشكل الحوار عنصراً مهماً بين العاملين فيها في ظل تبادل الأفكار بين جميع العاملين فيها في المناصب القيادية، وتعد الدافعية الألهامية عامل مهم وعادة ما يحاول المرؤوس تمثّل الأدوار التي يقوم بها القائد ومجاراتها في أحيان كثيرة.

3- وجاء في المرتبة الثالثة ُبعد (الحافز العقلي) بدرجة مرتفعه وبمتوسط حسابي بلغ (3.15)، واحتلت الفقرة " ُأساعد في إيجاد بيئة تسامحيه في المواقف المتطرفة تشجع العاملين معي لمناقشة قيمهم ومعتقداتهم "ألمرتبه الأولى من بين فقرات هذا البعد ،وهي تعكس درجة ممارسة مرتفعه من قبل القياديين، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة " أدع العاملين معي يعرفون كيف ُأفكر فيما يفعلونه أثناء عملهم " بدرجة ممارسة مرتفعه أيضا.

وترى الدراسة أن تفسير ذلك يعود إلى أن البيئة السليمة تشجع دوماً على طـرح الأفكار والتفكير بها، وأن ذلك يشجع العاملين على عدم التطرف في أفكارهم وقـيمهم ومعتقداتهم، وأنها دوماً يجب أن تنسجم مع قيم ومعتقدات المنظمة التي يعمل بهـا، وأن من مهام القائد عادة هي مساعدة العاملين على طرح افكارهم في ظل بيئة تشجع علـى الأبداع، ومن أهم صفات،كذلك يعمل القائد دوماً على جعل العاملين معه على معرفـة تامة بنمط تفكيره، والاهداف التي يريد تحقيقها للمنظمة من خلال عملهم، ويعـد هـذا عاملاً مهما في نجاح القائد، وفي تحيق الاهداف، وفي ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد، من خلال لغة تكوين مشتركة بين الطرفين،وهذا منطقي في تقدير العاملين فـي شركة سابك في المملكة العربية السعودية.

4- وجاء في المرتبة الرابعة ُبعد (الاعتبار الفردي) بدرجة متوسطة وبمتوسط حـسابي بلغ (3.00). كما احتلت الفقرة ُأساعد العاملين معي على تطوير أنفسهم " المرتبـه الأولى من وهي تعكس درجة ممارسة مرتفعه من قبل القياديين، فـي حـين جـاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة " ُأعطي اهتماماً بالأشخاص الذين يبدون غيـر مقبـولين لزملائهم "وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويفسر ذلك في انخفاض تقديرات المديرين العامين ورؤساء الأقسام لُبعد الاعتبار الفردي مقارنة مع الأبعاد السابقة،على أعتبار أن شركة سابك تركز في عملهـا علـى العمل بروح الفريق الواحد، لذا فإن الاعتبار الفردي والعامل الفردي لايظهر في أجندة أهتمامات القادة، خاصة وأنها شركة تعمل على تطوير العاملين فيهـا دومـاً ورفـدها بالكفاءات بشكل مستمر ،لذا جاء التقدير لعملية مساعدة العاملين على تطـوير أنفـسهم بدرجة عالية بالنسبة لهذا البعد، وهذا جزء من سياسة الشركة، وأيدت الفقرة الأخيـرة وجهة نظر الباحث في هذا البعد المذكورة أعلاه في بداية الفقـرة مـن عـدم أعطـاء الأهتمام للاشخاص غير المقبولين من زملائهم لذا جاءت بدرجة متوسطة لأن العمـل الجماعي هو الأساس في شركة سابك.

وقد أختلفت نتائج الدراسة في هذا الجانب مع دراسة (مرعي، 2008) في أن العاملين يتمتعون بمستويات أداء عالية فيما يتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي الفردي.

5- أشارت النتائج من وجهة نظر العاملين إلى إن المتوسط العام لدرجة ممارسة القياديون العاملون في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية للتطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعه وبمتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري(0.40). وقد احتلت الفقرة " أسعى بشكل مستمر إلى تعزيز الثقة بيني وبين أعضاء جماعات العمل في الشركة "ألمرتبه الأولى وهي تعكس درجة موافقة مرتفعه من قبل مدراء العموم ورؤساء الأقسام في شركة سابك ، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة " أسعى إلى احتواء الجماعات غير الرسمية لتطوير أداء العمل " وبدرجة موافقة متوسطة.

وترى هذه الدراسة أن هذه النتيجة تنسجم مع نتيجة السؤال الأول والخاصة بالبعد الأول وهو التأثير المثالي والتي أحتلت فقرة كسب ثقة العاملين، لذأ فأن من مهام القائد التحويلي كسب ثقة العاملين لتحقيق إجراءات التطوير التنظيمي وهي بالتـالي تـشكل ممارسة تحويلية للقائد في السعي للتطوير التنظيمي في الشركة، لذا هناك أنسجام بـين ممارسات مديري العموم ورؤساء الأقسام وواقع التطوير التنظيمي المبني على كـسب ثقة جماعات العمل، ولان من مهام القائد تكوين وبناء فرق العمل في المنظمـة فمـن

الطبيعي أن يكون الأساس في العمل بينه وبينها الثقة المتبادلة والسعي المستمر من قبله لتعزيزها بشكل مستمر، والاعتماد على الثقة المتبادلة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الطرفين، في حين أنه ليس من مهام القائد أحتواء الجماعات غير الرسمية ، لان جـل أهتمام القائد في الأساس هو مجموعات العمل في المنظمة، والعمـل علـى تطويرهـا وتنظيمها بشكل مستمر، ولأن الجماعات غير الرسمية هي الأستثناء وهي حدث طارئ على الشركة، والجماعات الرسمية هي الأصل لذا جاءت تقـديرات مـديري العمـوم ورؤساء الأقسام بدرجة متوسطة من بين جميع الفقرات الثلاثة والثلاثون .

6- فقد أشارت النتائج إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي." وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

وترى الدراسة أن التأثير المثالي الذي يمارس من قبل القادة التحويلين من خلال التصرف بأخلاق عالية من قبل القائد كما أظهر مديري العموم ورؤساء الأقسام تعمل على كسب ثقة و احترام العاملين لهم مما يجعلهم يشعرون بروج عالية في العمل مع القائد. كما تعد عملية القدوة في العمل، أي أقتداء التابعين بالقائد مما يساعد على عملية النمذجة في العمل، مما يؤثر في المحصلة النهائية في عملية التطوير في الشركة ويجعلها عملية مستمرة، لكل ذلك ظهر هناك ارتباط بين البعد المثالي ووعملية التطوير التنظيمي في شركة سابك من خلال الممارسات القيادية التي تنفذ في الشركة .

7- أشارت النتائج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطويرالتنظيمي.

وتفسر الدراسة ذلك بأن دور القائد كما أظهره مديري العموم ورؤساء الأقسام في هذا البعد يتّحدد عن طريق توضيح الأمور الواجب انجازها في العمل بطريقة بـسيطة بعيداً عن البيروقراطية الإدارية تساهم وبشكل كبير في تحقيق عمليـة التطـوير فـي الشركة، كذلك تسهم عملية تحديد أهداف محددة في القيام بعملية التطوير التنظيمي فـي الشركة، وتعد عملية التنويع في الأستراتجيات المتبعة في معالجة الأمور الغامضة من العناصر الفعالة في تحقيق عملية التطوير التنظيمي في الشركة ، وتعتبر عملية التنويع في الخيارات المطروحة أمام العاملين عامل مهم في القيام بعملية التطوير التنظيمي في الشركة.

8- كما أشـارت النتائج بأنه لا يوجـ ـد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الحافز العقلي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي."

وتفسر الدراسة ذلك بإيجاد بيئة تسمح بالحوار والمناقشة الإيجابية خاصة عند تمسك الأفراد بقيمهم ومعتقداتهم الخاصة بالعمل على قدر كبير من الأهمية في تحقيق عملية التطوير التنظيمي كما أظهر ذلك مديري العموم ورؤساء الاقسام في شركة سابك، إذ أن مثل هذه البيئة تساعد على الأبداع وتحقيق الانسجام بين قيم ومعتقدات الافراد من جهة وقيم ومعتقدات الشركة من جهة أخرى، وكان لذلك دور كبير في تجقيق عملية التطوير التنظيمي في الشركة وتحقيق مستوى مرتفع من الأرباح، ويعد قيام القادة في شركة سابك في العمل على معالجة الأمور والمشكلات التي تواجه الشركة بطريقة عقلانية بعيدة عن العشوائية في القرارات وتحكيم المنهج العلمي في العمل عاملاً مهما في تحقيق التطوير التنظيمي في الشركة مما يساعد على إيجاد بدائل حلول للمشكة وبطريقة منظمة وعملية من خلال ممارسات قيادية،مما ساعد على تحقيق عملية تطوير مستمرة في الشركة.

9-كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في التطوير التنظيمي.

يعد العامل الفردي عاملاً مهماً في تحقيق عملية التطوير، أذ أن الممارسات القيادية في شركة سابك والتي تقوم على مساعدة الأفراد على تطوير أنفسهم وبشكل مستمر، ومراعاة الفروق الفردية بينهم من خلال عملية تدريب وتطوير تشمل تنمية مهنية مستدامة ساعدت ومن خلال قيادة توجه الأفراد نحو التطور ومواكبة المستجدات لها أثر كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في شركة سابك كما أظهر ذلك مديري العموم ورؤساء الأقسام ،كما يلعب التعزيز ونظام المكافئات الذي تتبعه الشركة دوراً كبيراً و مهماً في تحقيق التطوير التظيمي .

10- وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل القياديين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية يعزى لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمـي، العمـر، الخبرة، المسمى الوظيفي) مما يشير إلى إن القياديين في شركة سابك على الـرغم من تفاوتهم في (المستوى التعليمي، العمر، الخبرة، المسمى الـوظيفي) إلا إنهـم جميعا يمارسون القيادة التحويلية وبنفس المستوى.

وتفسر الدراسة ذلك بأن أليات أختيار العاملين في شركة سابك تخضع لشروط محددة، تساهم في إيجاد قواسم مشتركة بين جميع العاملين فيها، كما أن الشركة تبنى برنامج تدريبي لجميع العاملين فيها وبشكل مستمر مما يساعد على إيجاد لغة مشتركة بين جميع العاملين فيها، كما أن نظام الترقية والمكافئات الذي تتبعه الشركة يساعد على عملية سعي العاملين دوماً إلى تطوير أنفسهم،كما أن تبني الشركة لبرنامج تدريب متكامل وعلى درجة عالية من التطور، يتضمن في جزء كبير منه التدريب على برنامج القيادة وممارسات القائد كان له دوركبير في تكوين لغة مشتركة انعكست على أداء العاملين وتصورهم لممارساتهم القيادية .

11- وقد أشارت النتائج إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة التطوير التنظيمي من قبل القياديين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية يعزى لمتغيرات الدراسة (المستوى التعليمي ،العمر،

المسمى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) .

وتفسر الدراسة ذلك أن الشركة تهتم بجميع الموظفين سواء أو فنيين وعلى مختلف الأعمار في حين أظهرت النتائج فروقات تعزى لمتغير الخبرة ولعل ذلك يعود إلى يعود إلى أن عامل الخبرة من العوامل المهمة والحساسة والتي تشكل تقديرات الموظفين وفقاً للمنحى العملي الذي يمارسه وكلما زدات خبرة الموظف أزدادت مهاراته في العمل .

3.4 التوصيات :

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها :

1- تعميم تجربة شركة سابك على مستوى المملكة العربية السعودية كنموذج رائد في القيادة الناجحة.
2- ضرورة الاهتمام باحتياجات الأفراد ومشكلاتهم في الشركات ، وفي الشركات والمنظمات المماثلة لها.
3- السعي إلى أحتواء الجماعات غير الرسمية والتي قد تؤثر على أداء العاملين.
4- إجراء دراسة مماثلة تتعلق بواقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي في المؤسسات والدوائر الحكومية.
5- تبني عملية التطوير التنظيمي كمدخل لعملية التغيير عند تطوير المنظمات والمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

أبدة، دانا (2007). **علاقة الانماط القيادية بالتطوير التنظيمي في الوزارات المركزيـة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بني عيسى، احمد (2005). **اثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

بنيس، وارن (2007). **كيف تصبح قائداً**. ترجمة: دار جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البهلال، ماجد بن عبد الرحمن (2008**)،** متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديريـة الأمن العام بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.**

البهلال، ماجد بن عبد الرحمن (2008)، **متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن العام بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربيـة للعلوم الأمنية، الرياض.

خبير، سيد عيد (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسـسات الحكوميـة والخاصـة، **القاهرة،من 17-21 شباط .جمهورية مصر العربية.**

الرب، سيد (2005).**السلوك التنظيمـي**: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمـة، مطبعة العشري، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

السكارنة، بلال (2009). **التطـوير التنظيمـي والإداري**، ط1، دار المـسيرة للنـشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السلمي، علي (2006). **تطور الفكر التنظيمي**، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الشهري، فايز(2002). **برامج تنمية مهارات القائد الأمني**، مجلة البحوث الأمنية، العدد (22) ، ص33، **الرياض ، المملكة العربية السعودية.**

صالح، محمد(2004)**،** إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، **دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.**

الصقيه، فهد إبراهيم حمد، (2004**)،** التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه : دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض**.

الصيرفي، محمد (2007). **التطوير التنظيمي**، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

الطجم، عبدا (2007).**التطوير التنظيمي :المفاهيم والنماذج والاستراتجيات**، ط4، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية .

العازمي، محمد (2006). **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عباس، علي (2008). **أساسيات علم الإدارة**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العتيبى، سعد بن مرزوق (2006)، **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعة الملك سعود-كلية العلوم الإدارية الرياض-المملكة العربية السعودية.

العديلي، ناصر (1995). **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**، الإدارة العامة للبحوث، الرياض المملكة العربية السعودية.

العمراني، عبد الغني حمد إسماعيل، (2004)، **تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن .

العمري، مشهور(2004). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.**

العميان، محمود (2002).**السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .

الغامدي، سعيد (2001). **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

فرنش، وندل (2000). **تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، ترجمة وحيد الهندي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الفقيه، علي (2006). **القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لأدارت التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الكبيسي، عامر (1998).**التطوير التنظيمي وقضاياه المعاصرة**، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية.

اللوزي، موسى (2009).**التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط3، دار وائل لنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.

محمد، عبدالسميع، الفولي، عبدالفتاح(2004). "**نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات**، المؤتمر العربي لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، القاهرة، مصر.

محمد، مصطفى والفولي، عبدالفتاح (2004). "نحو نموذج تطويري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربـي الأول لتكنولوجيا المعلومات والقرار(شباط) القاهرة، جمهورية مصر العربية .**

المربع، صالح بن سعد (2006)، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء: من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

مرعي، كائنكان (2008). **اثر القيادتين التحويليـة والتبادليـة علـى أداء المـوارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .

المشاري، (2002)، **معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية العربية، الرياض.

المومني، والطحاينة، زياد (2007). السلوك القيادي التحويلي لعمـداء كليـة التربيـة الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتـه بالرضا الوظيفي لديهم، **أبحاث اليرموك، المجلد(23)، العدد (2) ص633- 657.**

هاوس، بيتر(2006).**القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق،** ترجمة : صلاح المعيـوف، ومحمد البرعي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الهلالي، الشربيني (2001)، **استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعـض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية،** مجلة مستقبل التربية العربية، عـدد (21)، ابريل.

ب- المراجع الأجنبية:

Al-Dmour H. and Awamleh, R. (2002). Effects of transactional and transformational leadership styles of sales managers on job satisfaction and self-perceived performance of sales people: A study of Jordanian manufacturing public shareholding companies. **Dirasat, Administrative Sciences**. Vol. 29, No. 1, 247-261.

Al-Dmour H. and Awamleh, R. (2005). Transformational leadership in Jordanian banks: A study of job satisfaction and self-perceived performance of employees. **Dirasat, Administrative Sciences**. Vol. 32, No. 1, 237-258.

Alexander Laszlo & Kathia Castro & Christian S. Johnsen (2009). From High-Performance Teams to New pathways in organizational development Evolutionary Learning Communities, **Journal of Organizational Transformation and Social Change Volume 6 Number** 1

Barbara J. Feinberg, Cheri Ostroff , and W. Warner Burke(2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership , **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78, 471–488, **The British Psychological Society.**

Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, New York, NY**.

Bass, B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", organizational Dynamics, Vol.18, No.3, pp.19-31.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.** United States: Library of Congress.

Beckhard, Richard, “Organization development: Strategies and Models”, **California, Addison-Wesley publishing com., 1969, p. 9**.

Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985), Leaders: The Strategies for Taking Charge**, Harper & Row, New York, NY**

Burns, J.M, (1978), Leadership, N.Y, Harper and Raw.

Carole Lalonde.(2007). The Potential Contribution of the Field of Organizational Development to Crisis Management, **Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 15 Number 2.**

Cummings ,T. and Worley, C. (2005) Organization Development and Change (8th ed) OH: **South Western College Publishing**.

Cummings and Worley, "Organization Development and Change". Sixth Edition**, South-Western Publishing, 1997, p.2**.

Delery, J. and Doty, D. (1996).Theoretical Frameworks in Strategic Human Resources Management: Universalistic, Contingency, and Configurationally Perspective. **Academy of Management Journal, 39. pp(802-835).**

Dvir, Taly. Eden, Dov. Avolio, Bruce J. Shamir, Boas., (2002), **Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment.** Academy of Management Journal; Aug2002, Vol. 45 Issue 4, p735, 10p.

Elise Ramstad (2008) , Collaborative knowledge production model in the field of organizational development, **Educational Action Research Vol. 16, No. 2, June 2008, 261–278.**

Fred O. Walumbwa & Peng Wang & John J. Lawler & Kan Shi, The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes**, Journal of Occupational and Organizational Psychology The British Psychological Society , 77, 515–530.**

KEN W. PARRY & PARESHA N. SINHA.(2005). Researching the Trainability of Transformational Organizational Leadership. **Human Resource Development International, Vol. 8, No. 2, 165 – 183.**

Leithwood, K. (1994) Leadership for School Restructuring, **Educational Administration Quarterly, 30 (4): 498-518.**

Neilsen, A. “Becoming an OD Practitioner”, Englewood Cliffs, **CA: Prentice-Hall, 1984, pp. 2-3.**

Podsakoff, P. M., et al. (1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinanta of employee satisfaction, commitment ،trust and organizational citizenship behaviors, **Journal of management, Vol.22 ،No.1, pp.259-298.ذ**

Sergiovanni, T.J. (1993) "Organizations or communities? Changing the metaphor changes the theory." Invited address, **American Educational Research Association Annual Meeting, Atlanta, Georgia, April**.

Tichy ,Nole a Devanna , Mary (1999). The transformation Leader ,Jone Wily and Sons**,New York**.

Warren Bennis, **On Becoming a leader** (2003) First publishedin the United State by Basic Books, a member of the Perseus Books Group.

Wern. Thomas (2000). **Leader’s Companion, Insights on Leadership Through the Ages**, New York : The Free Press.

.

الملحق (أ)

أسماء المحكمين

ملحق (أ)

أسماء المحكمين وعناوينهم

الرقم	الإسم	الوظيفة
1-	ا.د. نضال الحوامدة	جامعة مؤتة
2-	أ.د. موسى اللوزي	الجامعة الأردنية
3-	أ.د. زياد يوسف المعشر	جامعة مؤتة
4-	د.فهد الخطيب	جامعة مؤتة
5-	د.كايد سلامة	جامعة اليرموك
6-	د.حسين العزب	جامعة مؤتة
7-	د.معتصم المجالي	جامعة مؤتة

الملحق (ب)

استبانة الدراسة

الملحق (ب)

استبانة الدراسة

أخي الفاضل

تحية طيبة و بعد ،،،

تهدف هذه الاستبانة للتعرف على واقع نمط القيادة التحويلية* في شركة سابك في المملكـة العربية السعودية و أثرها على التطوير التنظيمي في هذه الشركة ، و ذلك لإستكمال متطلبات درجة الماجستير في اللإدارة العامة .

و قد تم اختيارك للمشاركة في هذه الدراسة و تعبئة الاستبانة المرفقه و نأمل أن تكون الإجابة بموضوعية و حيادية ، علماً انه تم اخذ موافقة إدارة الشركة على اجراء هـذه الدراسـة و سـوف تعامل البيانات الواردة في هذه الاستبانة بكل سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم و جهودكم في خدمة البحث العلمي .

الباحث

عبدالرزاق فيصل الدويش

للإستفسار يرجى التواصل على الإيميل

AFA_200977@YAHOO.COM

*** القيادة التحويلية : هي عملية تحفيز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام برفع مستوى الوعي لديهم بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية ، وحثهم على تغليب مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية ، وتحفيزهم للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى .**

ملاحظات هامة :

1- الرجاء أن تغطي إجاباتكم الاستمارة كاملة .
2- لا حاجة لذكر الاسم أو العنوان حيث أن الغاية من الاستمارة هي للأغراض العلمية فقط .
3- التكرم بتعبئتها خلال 10 أيام من تاريخ وصولها لكم .

القسم الأول: المعلومات الشخصية و التنظيمية :

يرجى وضع (√) في المربع الذي ينطبق عليك :

1- العمر
- ☐ 30 سنة فأقل
- ☐ 31-40 سنة
- ☐ 41-50 سنة
- ☐ 51 سنة فأكثر

2- المؤهل التعليمي
- ☐ ثانوية عامة فأقل
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

3- المسمى الوظيفي
- ☐ رئيس تنفيذي
- ☐ مدير عام
- ☐ رئيس قسم

4- سنوات الخبرة
- ☐ 5 سنوات فأقل
- ☐ 6-10 سنوات
- ☐ 11-15 سنوات
- ☐ 16-20 سنوات
- ☐ 21 سنة فأكثر

القسم الثاني : القيادة التحويلية :

يرجى وضع علامة (√) داخل مربع الإجابة الذي يعبر عن رأيك						
الرقـــم	الـفقـــــــــــــــرة	درجة الممارسة				
		دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبداً
		4	3	2	1	صفر
1	أجعل العاملين معي يشعرون بشكل جيد وهم حولي .					
2	أقدم صورا جذابة للعاملين معي لما يمكننا فعله .					
3	أساعد العاملين معي على إيجاد معنى في عملهم .					
4	أتصرف بأخلاق عاليه تكسبني ثقة و احترام العاملين معي .					
5	اعبر بكلمات بسيطة عما يجب و ما ينبغي علينا فعله .					
6	أقدم للعاملين معي طرقاً جديدة للنظر إلى الأشياء الغامضة .					
7	اطلب من العاملين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها خلال عملهم معي .					
8	أتحدث بحماس عن الأمور الواجب انجازها في العمل .					
9	أُمكن العاملين معي من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة .					
10	أدع العاملين معي يعرفون كيف أُفكر فيما يفعلونه أثناء عملهم .					
11	أُساعد في إيجاد بيئة تسامحيه في المواقف المتطرفة تشجع العاملين معي لمناقشة قيمهم و معتقداتهم .					
12	أُشجع العاملين معي بالنظر إلى الأمور بطريقة جديدة و عقلانية .					
13	أُساعد العاملين معي على تطوير أنفسهم .					
14	أُقدم المكافآت عندما يحقق العاملون معي أهداف الشركة .					
15	أُعطي اهتماماً بالأشخاص الذين يبدون غير مقبولين لزملائهم .					
16	أُعامل كل عامل حسب طبيعته و ظروفه .					

القسم الثالث : التطوير التنظيمي

يرجى وضع علامة (√) داخل مربع الإجابة الذي يعبر عن رأيك						
الرقم	الفقرة	درجة الممارسة				
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا
		4	3	2	1	صفر
17	يساهم إشرافي ومتابعتي على العاملين معي في تنمية وتطوير مهاراتهم .					
18	تتبنى الشركة برامج تدريبية تلبي حاجات العاملين فيها .					
19	أتفهم الفروق الفردية للعاملين معي .					
20	احفز الأفراد بما يجب عليهم فعله كي يكافئوا على مجهوداتهم .					
21	أتصرف بطريقة فاعلة تجعل الأفراد معي يزيدون إنتاجهم .					
22	تعزز الشركة القيم و الاتجاهات الايجابية لدى العاملين فيها بما يحسن من ادائهم .					
23	اسعى الى تطوير الأفراد العاملين معي و تحسين مستوى أدائهم .					
24	أطور العلاقات الوظيفية بين الأفراد لزيادة مهاراتهم و قدراتهم الإدارية .					
25	أثق بقدرة الأفراد و أستمع إلى أرائهم الهادفة فيما يتعلق بتطوير العمل .					
26	تسعى الشركة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية بين الأفراد .					
27	أطلع جماعات العمل على رؤية الشركة و خطتها الإستراتيجية .					
28	أشرك جماعات العمل معي في اتخاذ القرارات .					
29	أسعى بشكل مستمر إلى تعزيز الثقة بيني و بين أعضاء جماعات العمل في الشركة .					
30	تسعى الشركة إلى تطوير التعاون بين جماعات العمل داخلها .					
31	أركز على مبداء توزيع االسلطة بين جماعات العمل و تعميق المشاركة بينهم .					
32	أفوض الصلاحيات لجماعات العمل لتمارس تأثيرها على الأفراد .					

يرجى وضع علامة (√) داخل مربع الإجابة الذي يعبر عن رأيك						
الرقـــــم	الـفقـــــــــــــــــرة	درجة الممارسة				
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا
		4	3	2	1	صفر
33	أسعى الى التوفيق بين اهداف الشركة و أهداف جماعات العمل فيها .					
34	أتبنى وسائل اتصال متبادلة مع جماعات العمل تتيح لي سرعة في تلقي المعلومات و اتخاذ القرارات .					
35	أسعى الى احتواء الجماعات غير الرسمية لتطوير اداء العمل .					
36	أسعى الى إيجاد الحلول للصراع التنظيمي بين جماعات العمل .					
37	توضع اهداف الشركة و استراتيجياتها حسب متطلبات السوق .					
38	يتم مراجعة انظمة وأهداف الشركة بشكل مستمر بما يتواءم والظروف المحيطة .					
39	يوجد توافق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين بها .					
40	يتسم الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة .					
41	تؤمن الشركة سياسة تفويض الصلاحيات إلى كافة المستويات الادارية فيها .					
42	يوجد تناغم بين الهيكل التنظيمي ووظائف الشركة .					
43	تتسم قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات الادارية في الشركة بالوضوح .					
44	تتسم انظمة الشركة بالدقة و الوضوح .					
45	يظهر الهيكل التنظيمي للشركة العلاقات التنظيمية (السلطة و المسؤولية ونطاق الإشراف) بشكل واضح .					
46	تساعد وسائل الاتصال المتطورة في سرعة انجاز العمل .					
47	تقوم الشركة بتطوير أنظمة المعلومات لتتناسب و اهداف العمل .					
48	تدعم نظم المعلومات عملية اتخاذ القرارات لتوفير الوقت و الجهد.					
49	تهتم الشركة بالتقنية الحديثة لتطوير العمل .					

ملحق (ج)

موافقة شركة سابك وأعداد العاملين فيها

بسم الله الرحمن الرحيم

سابك
sabic

١٠٥٥

الرقم Ref
التاريخ ١٤٣٠/٠٧/٠٤هـ الموافق ٢٠٠٩/٠٦/٢٧م Date

سعادة الدكتور / علي بن عبدالله الزهراني

الملحق الثقافي السعودي في الأردن **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

بالإشـــارة إلى خطابكـــم رقم ٣/٦٥٤٣ وتاريخ ١٤٣٠/٦/١١هـ بخصـــوص طلب مســاعدة الطالب/عبد الرزاق فيصل الدويش الملتحق بجامعة مؤتة لمرحلة الماجستير في تزويده بمعلومات وبيانات تتعلق ببحثه، والذي هو بعنوان (واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية في شركة سابك في المملكة العربية السعودية).

علية نود إشعاركم بأن سابك ليس لديها مانع من التعاون مع السيد/ عبد الرزاق فيصل الدويش على أن يتم التعامل مع المعلومات بسرية تامة من قبل الباحث ،وتكون هذه المعلومات مخصصة للبحث فقط متمنين له التوفيق والنجاح.

وتقبلوا مناخلص التحية والتقدير ....

نائب الرئيس للموارد البشرية بالنيابة

محمد بن عبدالمحسن النافع

SAK-HR217

صندوق بريد ٥١٠١
الرياض ١١٤٢٢
المملكة العربية السعودية
هاتف ٢٢٥٨٠٠٠ (٠١) ٩٦٦
فاكس ٢٢٥٩٠٠٠ (٠١) ٩٦٦
www.sabic.com

الشركة السعودية للصناعات الأساسية
شركة مساهمة سعودية
مملوكة بالأغلبية لحكومة المملكة العربية السعودية
رأس المال المصرح به ١٥،٠٠٠ مليون ريال
س.ت : ١٠٨١٣

Saudi Basic Industries Corporation
Saudi Joint Stock Corporation
Majority government owned
Authorised capital: SR 15.000 million
CR 10813

P.O. Box 5101
Riyadh 11422
Kingdom of Saudi Arabia
T 966 (01) 2258000
F 966 (01) 2259000
www.sabic.com

سابك
sabic

معلومات عن سابك وشركاتها

م	بيان القوى العاملـة	العدد
1	مجموع عدد القوى العاملة في المملكة	19645
2	عدد القوى العاملة في منطقة الرياض	3903
3	عدد القوى العاملة في المنطقة الشرقية والغربية (الجبيل ، ينبع)	14511
4	عدد الرؤساء التنفيذيين	32
5	عدد مدراء العموم	101
6	عدد رؤساء الاقسام	250
7	عدد القوى العاملة من غير الوظائف الإشرافية	19262